

ALAIN CARDON



# COACHING D'ÉQUIPE

© Groupe Eyrolles, 2003, 2014  
ISBN : 978-2-212-55846-3

**EYROLLES**

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	1
<b>Préface à la deuxième édition</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	9
<b>Le coaching et le coaching d'équipe</b> .....	9
Le coaching .....	10
Le coaching d'équipe .....	11
L'objet de ce livre .....	12
Le coaching d'équipe de direction .....	14
Le choix d'un coach d'équipe .....	16
Le rôle du coach d'équipe .....	17
La forme de ce livre .....	18
<b>CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE D'INTERVENTION</b> .....	21
La dimension « équipe » .....	22
<b>Les outils contextuels du coaching d'équipe</b> .....	24
La « supervision de réunion » d'équipe .....	24
Les « ateliers » de coaching d'équipe .....	28
La « prescription de tâches » .....	32
<b>Les méta-modèles de communication</b> .....	35
Les transferts ou résonances .....	35
La métaphore familiale .....	42

La coresponsabilité .....	46
Vers un management de la complexité .....	49
Les indicateurs d'engagement .....	52
<b>CHAPITRE 2 – OUTILS STRUCTURELS DE COACHING D'ÉQUIPE..</b>	<b>57</b>
<b>Le coaching d'équipe dans l'« ici et maintenant » .....</b>	<b>57</b>
<b>L'espace en coaching d'équipe .....</b>	<b>59</b>
La géographie de l'équipe .....	59
La position du coach d'équipe .....	62
La triangulation .....	65
<b>Une étude de cas .....</b>	<b>69</b>
Le contexte .....	69
Le problème .....	71
Le repositionnement .....	72
Une exploration .....	75
Le travail en sous-commissions .....	77
<b>Le temps en coaching d'équipe .....</b>	<b>82</b>
Le principe d'impartialité .....	83
L'allocation du temps de travail .....	86
Les débordements .....	88
Le rythme de chaque séquence .....	90
Le suivi de réunions .....	92
Le changement dans l'espace-temps .....	93
<b>CHAPITRE 3 – LE COACHING DE PERFORMANCE .....</b>	<b>97</b>
<b>L'énergie et les résultats d'équipe .....</b>	<b>97</b>
<b>Le cycle de production .....</b>	<b>98</b>
Management et leadership .....	104
L'orientation solutions .....	108
L'orientation résultats : le « tracking » .....	110
Le « Breakthrough » .....	113
<b>Conclusion .....</b>	<b>119</b>
<b>CHAPITRE 4 – COACHING D'ÉQUIPE</b>	
<b>ET CULTURES D'ENTREPRISE.....</b>	<b>121</b>
<b>Identifier la culture d'équipe .....</b>	<b>122</b>
<b>L'implicite et l'explicite .....</b>	<b>125</b>

<b>Quatre profils culturels</b> .....	126
La culture institutionnelle .....	129
La culture technologique .....	130
La culture humaniste .....	132
La culture réseau .....	133
<b>Stratégies de coaching d'équipe</b> .....	136
<b>CHAPITRE 5 – LA CIRCULARITÉ</b> .....	145
<b>Une approche énergétique du coaching d'équipe</b> .....	145
De la polarité à la circularité .....	148
La polarité institutionnelle .....	150
La polarité technocratique .....	153
La polarité relationnelle.....	156
La circularité .....	159
Pour la circularité dans les équipes.....	161
La circularité pour le leader d'équipe .....	165
Quelques agents de la circularité .....	169
<b>CHAPITRE 6 – LES RÉUNIONS DÉLÉGUÉES</b> .....	177
<b>Un outil de développement stratégique des équipes et organisations</b> .....	177
Contexte général .....	178
Les processus de réunion .....	183
Le processus de décision .....	185
Les fonctions déléguées .....	188
Les rôles délégués .....	190
Le principe de rotation .....	192
Le facilitateur .....	193
Le pousse-décision .....	194
Le cadenceur .....	199
Le coach-conseil .....	200
Les autres rôles .....	203
L'introduction des rôles .....	204
Le principe de circularité en réunion (bis).....	206
L'entreprise apprenante .....	208
Les réunions déléguées et le coaching d'équipe .....	209

<b>CHAPITRE 7 – LE FEED-FORWARD</b> .....	211
<b>La nouvelle technique de communication mise en place par le coach-conseil de réunions</b> .....	211
Qu'est-ce que le feed-forward ? .....	212
Les contextes de feedbacks positifs ou négatifs .....	214
La perspective manager-coach du feed-forward.....	218
Comment développer de nouvelles habitudes de communication ? .....	221
Observations et conclusions .....	222
<b>Conclusion</b> .....	225
Un parcours personnel .....	226
La supervision .....	229
<b>ANNEXE – LES TYPES DE SUPERVISION POUR COACHS</b> .....	233
<b>Questions fréquemment posées sur la supervision et l'hypervision de coachs individuels et d'équipe</b> .....	233
Qu'est-ce que la supervision ? .....	235
Quand faut-il se faire superviser ? .....	237
Comment bien choisir son superviseur ? .....	238
Quelles sont les différentes formes que peuvent prendre les supervisions individuelles et en groupe ? .....	240
Qu'est-ce qui caractérise une supervision systémique ? .....	243
La supervision se fait-elle en « live » ou en « différé » ? ..	247
Les différences de niveaux d'expérience entre les participants posent-elles un problème ? .....	248
La supervision peut-elle être ponctuelle à la demande, ou doit-elle être rythmée de façon régulière ? .....	249
Quelle est la forme de supervision la plus utile ou performante pour un coach ? .....	250
<b>Bibliographie</b> .....	251
<b>Index</b> .....	257

# Introduction

## *Le coaching et le coaching d'équipe*<sup>1</sup>

Le « coaching » en entreprise est arrivé. Plus qu'une mode passagère, il semble que ce processus de conseil et d'accompagnement de managers et dirigeants soit en cours d'installation permanente sur le marché français et international ce qui constitue un vrai progrès.

Autrefois, seuls quelques professionnels avaient le privilège et les moyens de faire appel à un conseiller, une éminence grise, un « psy » ou un entraîneur personnel. Il valait mieux alors éviter de se faire remarquer pour ne pas afficher par ce besoin des doutes sur ses capacités et donner une preuve de ses faiblesses. Il fallait presque s'en excuser ou se cacher.

Aujourd'hui, cette même démarche devient monnaie courante et s'affiche comme un signe de recherche et de questionnement, de réflexion personnelle et de professionnalisme.

---

1. Une partie de ce texte a été publié dans le journal *Échanges*, n° 191, août-septembre 2002, page 97.

## Le coaching

Pour ceux qui ne l'ont pas encore pratiqué, sachez que le coaching n'est pas un ensemble théorique comme l'Analyse Transactionnelle (l'AT), la Programmation Neuro-Linguistique (la PNL), le Process Communication (le PCM), l'Approche Système ou autre approche freudienne ou jungienne.

Le coaching est une *pratique* ou un *métier*, comme pour un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Comme dans d'autres domaines, il est possible d'accéder à ce métier par plusieurs « filières » théoriques et pratiques.

Pour développer les *connaissances* qui permettent de devenir coach, de nombreuses personnes font appel à une ou plusieurs théories parmi celles citées ci-dessus, ou se reposent sur d'autres systèmes conceptuels.

Pour développer *une pratique* de coach, il est possible soit de se former sur le tas soit de suivre une formation plus structurée ou plus formelle au sein d'une « école de coach ». Ces dernières sont quelquefois liées à une approche théorique, d'autres à un groupement professionnel national ou international, d'autres à une personne ou un « maître praticien » qui a fait ses preuves, d'autres encore sont plutôt adossées à des organisations de formation et de conseil.

Il existe donc sur le marché un grand choix pour le client à la recherche d'un coach comme pour le « futur coach » qui souhaite se former à la pratique du métier. D'où la nécessité d'une certaine vigilance.

Heureusement, pour informer les clients, pour s'assurer que les « coachs » sont bien formés et respectent un certain nombre de règles pratiques et déontologiques, la profession se structure et le marché mûrit. La Société Française de Coaching en témoigne (voir le site [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)) en France tout comme l'ICF (International Coach Federation, <http://www.coachfederation.org/>) au niveau international.

Le propos de ce livre n'est de revenir ni sur cette profession, ni sur les approches théoriques et les nombreuses formations qui aujourd'hui accompagnent le développement de ce métier. Il s'agit plutôt d'aborder le domaine plus particulier du coaching d'équipe.

## Le coaching d'équipe

Si le coaching tel qu'il est pratiqué aujourd'hui est utile dans son registre centré sur une approche individuelle de développement professionnel, il peut s'avérer inapproprié lorsqu'il s'agit de développer le travail en équipe.

En effet, la démarche habituelle de coaching est personnelle. Elle se pratique au sein d'une relation *a priori* confidentielle, dans un face à face entre un client et son coach. Elle peut donc renforcer une impression de solitude sur le lieu de travail, le sentiment d'être incompris par son entourage professionnel, et même quelquefois favoriser certaines stratégies individualistes ou de compétition carriériste.

Quelquefois aussi, la prise de conscience et le développement des potentiels et ambitions personnels peuvent provoquer plus d'impatience et de frustration si l'équipe ou le réseau environnant du client ne suit pas le rythme ou si son entreprise n'offre pas suffisamment d'opportunités. Nous observons assez souvent que la conclusion « normale » d'une démarche de coaching individuel se manifeste par la décision du client de quitter son entreprise voire de changer de métier.

De plus, s'il est centré sur l'accompagnement et le développement des performances individuelles, et parfois sur la résolution de problèmes interpersonnels, le coaching personnel ne prépare pas assez aux compétences nécessaires pour assurer une démarche d'équipe ou le développement de performances collectives.

Le coaching individuel accompagne bien un développement professionnel dans une démarche personnelle, mais ne peut pas, de par sa nature, aller jusqu'au bout de la complexité du travail en équipe. Un groupe de cadres dirigeants, tous professionnels et exigeants et qui savent très bien travailler seuls ou en binômes successifs, ne sait pas automatiquement fonctionner de façon performante en équipe. C'est trop souvent là que le bât blesse.

S'il existe un énorme potentiel inexploité comme de nombreux problèmes d'interface au sein des constellations complexes que sont nos équipes, le coaching individuel n'aborde le sujet que par la perception des individus qui les composent, sinon encore plus indirectement.

Trop peu de coachs sont suffisamment formés aux dynamiques d'équipe, à des approches qui tiennent compte des complexités collectives, et peu savent intervenir dans ces contextes.

Cela nous mène donc à l'objet de ce livre : aborder la nécessité de considérer le besoin de coaching *d'équipe* et, dans la mesure du possible, en définir une partie du périmètre. Aujourd'hui, dans ce domaine, force est de constater que la réflexion comme la pratique est peu avancée. Même si le besoin est vital, la demande de coaching d'équipe est peu courante et le domaine présente des frontières encore mal définies.

## L'objet de ce livre

Quelle est la définition du coaching d'équipe, par exemple, si nous partons du principe que ce n'est pas un nouveau nom pour un séminaire précédemment proposé sous le nom de « *team-building* » centré sur l'accroissement de la motivation collective ? Attention, d'ailleurs, car à la manière de nombreuses start-up, une superbe motivation au sein d'une équipe en manque de structure ou de méthode peut masquer, à terme, une fuite en avant très dangereuse.

Quelle est la différence aussi entre le coaching d'équipe et la « cohésion d'équipe » centrée sur le développement de bonnes relations entre ses membres ? Il faut savoir qu'une excellente entente au sein d'un groupe peut quelquefois être le reflet d'évitements complaisants qui servent surtout à préserver une impression confortable de clan bien soudé.

Il nous semble que le coaching d'équipe peut proposer quelque chose de nouveau à la fois dans son approche, dans ses outils, dans ses objectifs et aussi dans ses résultats. Pour ce faire, il est utile de définir cette approche comme nouvelle et différente de ce qui a été fait jusque-là.

Dans un cadre de référence original propre à l'approche du coaching individuel, il s'agit aujourd'hui d'allouer au coaching d'équipe un objectif précis, de lui définir un périmètre opérationnel, de faire l'inventaire des moyens plus particulièrement associés à cette approche, de poser son cadre éthique et déontologique spécifique, de créer des ponts avec d'autres approches et méthodes complémentaires...

- 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<sup>1</sup>.

Les membres doivent clairement vivre *leur équipe* à la fois comme un véhicule de performance exceptionnel et comme un creuset de développement individuel et collectif.

---

1. Attention, une fois encore, le coaching d'équipe est une approche fondamentalement différente de la cohésion d'équipe et du *team-building*. Cette différence sera abordée plus loin dans cet ouvrage.

- Le coaching d'équipe a pour mission d'accompagner le développement de la « *maturité culturelle* » d'un système collectif. Par cette démarche, il s'agit de développer l'autonomie, la responsabilité et la performance individuelle et collective.
- Le succès de cette démarche de développement de maturité se mesure à la *réussite de l'ensemble*, par le biais d'indicateurs précis, opérationnels et financiers, préalablement définis.
- Pratiquement, pour atteindre ces objectifs, le coaching d'équipe est principalement centré sur le *développement des interfaces* entre les métiers et les missions de ses membres et avec l'environnement.

Il faut savoir que c'est surtout dans ces interfaces internes et externes que sommeillent les plus gros gisements de potentiel collectif et les leviers de changement.

- Entre autres, le coaching d'équipe a pour but d'accompagner une équipe dans la *découverte*, la définition et l'optimisation de ses processus et *modes opératoires collectifs*.
- Le coaching d'équipe repose sur des méthodes d'analyse et de diagnostic collectives afin de développer un *processus de décision* et de mise en œuvre performants.

## Le coaching d'équipe de direction

Effectué au niveau d'un comité de direction, les retombées de ce travail peuvent avoir une influence non négligeable sur l'ensemble de l'entreprise que dirige ce comité, comme sur la relation de celle-ci avec son environnement.

- Au-delà du travail au sein de l'équipe elle-même, le coaching d'équipe de direction est centré sur la mise en œuvre et l'accompagnement de la *transformation culturelle* du management d'une organisation tout entière.

Cela peut inclure la redéfinition et la mise en œuvre de nouvelles stratégies opérationnelles, financières, de développement, de marketing et des ressources humaines.

Nous le rappelons, il importe que toutes les démarches de coaching d'équipe soient centrées sur des résultats mesurables et suivis.

- Il est donc fortement conseillé d'établir avec la direction un contrat qui mentionne des *objectifs opérationnels*, précis et mesurables, un rythme d'accompagnement (par exemple tous les deux mois) et la date de fin du processus par équipe et pour l'organisation tout entière.

Régulièrement, il est utile de faire un point collectif sur le processus d'accompagnement de l'organisation, au besoin en modifiant les objectifs, les moyens ou le contrat de référence.

- Concrètement, un coaching d'équipe de direction, centré sur sa propre performance et celle de son organisation se déroule sur deux à trois ans et se fait à la fois au cours de réelles *réunions de travail d'équipe* (supervision de réunion, accompagnement et coaching d'équipe sur le vif) et lors de réunions dédiées, hors lieu habituel de travail.
- Le coaching stratégique d'équipe de direction va bien au-delà d'une intervention de conseil dans la mesure où il a pour objectif ultérieur de *transformer une organisation* beaucoup plus large.

Il peut donc comprendre une démarche qui se déroule sur plusieurs années et qui accompagne un changement profond et stratégique de la culture de management de l'organisation cliente.

Le coaching d'équipe de direction est donc un processus collectif qui nécessite l'engagement et la présence active de chacun des membres de l'équipe, leader compris.

## Le choix d'un coach d'équipe

Pour une équipe à la recherche d'un coach, un certain nombre de principes et de critères de choix peuvent s'imposer. Une équipe peut penser que son coach devrait, par exemple, avoir une connaissance générale des différents métiers représentés dans l'équipe comme dans le secteur d'activité de l'entreprise.

En tout cas, un coach d'équipe de direction devrait bien connaître le contexte du management des organisations. Il a, bien entendu, une maîtrise théorique et pratique du coaching individuel avec une panoplie d'outils complémentaires, propre au coaching d'équipe, plus un esprit d'ouverture et de créativité. Bien entendu, il refuse le prosélytisme dogmatique d'une seule école de pensée.

À l'occasion, il est important de formellement rappeler quelques règles éthiques et déontologiques.

- Un coach d'équipe de direction sera souvent impliqué dans des réflexions stratégiques et confidentielles et doit scrupuleusement respecter le *secret professionnel* (danger de délits d'initié, de fuite d'informations stratégiques).
- Il doit aussi s'engager à respecter la *confidentialité* de l'équipe et de ses membres et refuser par exemple de « coacher » à la fois une équipe et, à titre personnel son patron, et pourquoi pas le patron du patron (omniprésence, conflits d'intérêts, manque de recul).

Un coach d'équipe doit aussi s'interdire d'abuser de son pouvoir d'influence. Un coach trop présent au sein d'une organisation ne peut que nuire :

- ➔ un excès de séduction chez un coach trop emphatique peut rassurer et faire plaisir mais n'aide pas à développer la performance de son équipe cliente ;

- ➔ s'il se présente comme un expert sur le contenu, le coach risque de prendre la responsabilité de décisions qui incombent à l'équipe, et ainsi contribuer à la déresponsabiliser ;
- ➔ s'il se comporte comme un expert de gestion des processus, par exemple en animant les réunions, il risque de « porter » l'équipe vers l'obtention de bons résultats, et ainsi créer une solide relation de dépendance ;
- ➔ s'il développe des amitiés trop profondes ou des coalitions trop fortes avec certains membres de l'équipe, il perd sa distance et sera soupçonné de partialité ;
- ➔ s'il est d'origine trop « psy », il risque souvent de saisir les nombreuses opportunités d'effectuer un coaching ou accompagnement individuel ;
- ➔ s'il se positionne comme le garant du respect des règles du jeu et des procédures il risque d'assumer un rôle policier et sera rapidement craint ou exclu par l'équipe ;
- ➔ s'il devient l'éminence grise du patron, ou son « copain », il pourra susciter envies et jalousies.

Les pièges sont donc bien nombreux.

## Le rôle du coach d'équipe

Idéalement, le coach d'équipe aide à la réflexion collective sans s'immiscer dans le réseau de relations, sans prendre le contrôle de l'équipe ni la responsabilité de la forme ni du contenu.

*Mais alors que fait donc le coach d'équipe ?*

Tout le problème est là. Le coaching d'équipe est un accompagnement de l'apprentissage d'une équipe *dans le cadre d'une relation d'autonomie réciproque* ou encore de *délégation*. C'est à l'équipe de diriger son propre apprentissage, en gardant à tout instant le contrôle de ses objectifs opérationnels, de ses modes opératoires comme de sa trajectoire.

Le coach accompagne. Il sert à la fois de témoin et de miroir. Il aide à la réflexion stratégique en élargissant les débats. Il pose des questions imprévues qui permettent à l'équipe :

- ➔ de découvrir ses croyances collectives auto-confirmantes ;
- ➔ de modifier les cadres de références collectifs qui limitent la réussite et le développement de l'équipe ;
- ➔ de remettre en question les stratégies et comportements collectifs et répétitifs improductifs ;
- ➔ de développer les atouts de l'équipe, de renforcer et démultiplier les processus qui marchent ;
- ➔ de suivre et bien mesurer le développement collectif dans le moyen et long terme.

Bien entendu, il existe des moyens spécifiques au métier pour faciliter la tâche du coach d'équipe et l'aider à garder le cap dans cette nouvelle forme de relation d'accompagnement.

## La forme de ce livre

C'est l'objet de ce livre que d'en faire un premier inventaire. Plus concrètement, ce livre propose :

- ➔ une réflexion sur le contexte général du coaching d'équipe et ce qui en fait sa spécificité par rapport au coaching individuel, à la formation, et à la cohésion d'équipe ou *team-building* ;
- ➔ quelques éléments de diagnostic d'équipe, pour savoir déterminer la culture de l'équipe cliente, afin de définir une stratégie d'accompagnement performante ;
- ➔ quelques stratégies d'approche d'une équipe, pour l'accompagner dans son développement, en respectant sa spécificité, sa culture ;

- ➔ une panoplie d'outils spécifiques au coaching d'équipe, qui font partie de la pratique quotidienne du coach, en situation ;
- ➔ quelques méthodes de travail en équipe, centrées sur les processus collectifs, qu'un coach pourrait trouver utile d'apporter à certaines équipes afin de les aider à devenir plus efficaces.

Côté pratique, à chaque fois que possible, un **exemple**, un diagramme ou un dialogue sera proposé afin d'illustrer un principe ou une stratégie de coaching d'équipe. Si nécessaire, les situations dans lesquelles un outil ou une approche pourrait être contre-productif ou les **pièges** qu'il serait préférable d'éviter seront spécifiés. Dans la mesure où les concepts sont tous reliés les uns aux autres, certains seront évoqués dans plusieurs contextes, dans des chapitres différents, et développés en profondeur au moment qui semble le plus judicieux.

Dans certains cas, des outils proches sont présentés séparément justement pour cette même raison. Cette présentation en forme de « spirale » d'une pratique fondamentalement systémique, a pour intention de donner autant d'importance à chaque concept, qui tous méritent d'être centraux.

Mais attention, ce livre ne propose pas un inventaire complet du domaine. Le coaching d'équipe est encore jeune, et le restera encore un temps. De nouveaux outils, de nouvelles méthodes et pratiques voient le jour quotidiennement, de nouvelles stratégies sont élaborées et d'autres encore plus performantes apparaîtront dans l'avenir proche. Le sujet reste donc ouvert. Il s'agit ici simplement de formaliser et partager quelques éléments d'une pratique personnelle, en évolution.

Alain Cardon, MCC  
 Directeur de Metasystem-coaching.fr

# Outils structurels de coaching d'équipe<sup>1</sup>

## *Le coaching d'équipe dans l'« ici et maintenant »*

IL EST COURANT D’AFFIRMER que pour accompagner une équipe, le coach avisé se place résolument dans « l’ici et maintenant ». Cela veut dire qu’il « colle » à la réalité d’un travail opérationnel effectué par une équipe cliente afin de l’accompagner dans le développement de son potentiel, pour l’aider à devenir plus performante.

Très prosaïquement, il s’agit d’abord d’écouter en réunion d’équipe ce qui se passe *entre* les personnes, puis d’utiliser ce qui apparaît dans les interactions pour accompagner l’équipe dans sa recherche de performance. Cette première définition souligne la qualité nécessaire d’écoute active et de disponibilité créative de la part du coach d’équipe. Mais après avoir

---

1. Une première version de ce texte initialement écrit par l’auteur en anglais en mai 2002 fut traduit en français par Christiane Hubert.

développé ses capacités d'écoute et d'observation du « ballet » systémique manifesté par une équipe, comment un coach se sert-il de « l'ici et maintenant », concrètement ?

Plus techniquement, le travail d'un coach dans « l'ici et maintenant » permet d'aider l'équipe à prendre conscience de sa façon d'être et de faire au sein de deux dimensions fondamentales très différentes et souvent complémentaires :

- En ce qui concerne « l'ici » de l'équipe, il s'agit de la gestion de ses interactions dans son espace, son territoire, ou encore sa géographie. Il est question « ici » de la dimension stratégique ou même « politique » de la géographie de l'équipe.

Cette dimension apparaît dans son espace interne aussi bien que dans ses interactions avec son environnement. À chaque instant d'une réunion, l'observation et l'intervention du coach peuvent donc concerner ce qui se passe dans l'espace évolutif de l'action.

- En ce qui concerne le « maintenant », il s'agit de la gestion du temps, des rythmes, des processus et de la cadence de travail de l'équipe.

Il est question « maintenant » de la gestion des délais et de la dimension temporelle des projets de l'équipe, quels qu'ils soient, de façon linéaire ou simultanée suivant un plan, ou de façon émergente suivant ses cycles, avec ou sans à-coups, à partir de leurs décollages jusqu'aux atterrissages.

Après la première prise de conscience par l'équipe de ses habitudes et stratégies dans son maniement de l'espace et/ou du temps, il s'agit pour le coach de l'accompagner dans sa découverte de différentes façons de mieux « se manager » au sein de l'une et l'autre de ces deux dimensions. Ces deux dimensions sont d'une importance primordiale, fondamentalement structurantes sinon structurelles. Pour concrètement aider une équipe à se développer, la participation d'un coach d'équipe

à des séquences de réunion de travail *in situ* (espace) ou « en temps réel » lui donne donc un terrain privilégié d'observation et d'intervention. C'est cela le coaching d'équipe « dans » l'ici et maintenant, présenté dans chacune de ces dimensions et avec plus de détails et quelques exemples ci-dessous.

## L'espace en coaching d'équipe

### La géographie de l'équipe

Il est très utile pour le coach d'équipe d'observer la géographie globale de l'équipe cliente. Une vision territoriale de l'équipe, comme s'il s'agissait d'une sorte de « mobile » artistique et mouvant ou de « constellation » dynamique lui permet d'obtenir des indications précises sur les affinités, les antagonismes, les coalitions, les clans et les sous-groupes au sein de l'équipe.

En premier lieu, dans le cadre d'une réunion d'équipe, l'observation du positionnement géographique de chaque membre par rapport aux autres permet de repérer les relations, coalitions et antagonismes sous-jacents qui influencent et révèlent les interactions au sein de l'équipe.

*A priori*, par exemple dans une salle de réunion, nous partons du principe que les positionnements géographiques relatifs entre les membres d'une équipe, avec son leader et le coach ne doivent « jamais » être considérés comme le fruit du hasard.

### Exemple

Au début d'une réunion, un coach remarque le positionnement des participants tels qu'ils se sont installés dans la salle, en leur proposant d'observer leur place et ce qu'elle révèle. Aussitôt un participant intervient, argumentant que cela ne révèle rien, car étant arrivé le dernier, il a pris la dernière place inoccupée.

Il se trouve justement, que cette personne était la dernière recrue au sein de l'équipe.

Pour aller plus loin :

- ➔ qui s'assoit à côté de qui et en face de qui ?
- ➔ quels sont les sous-groupes composés de membres en proximité immédiate ?
- ➔ qui gravite souvent autour du patron ?
- ➔ quels sont les espaces ou « ruptures » dans la géographie du groupe ?
- ➔ qui s'assoit à l'avant et qui se met au fond ?
- ➔ qui change de place régulièrement, qui garde la même ?
- ➔ qui se positionne aux extrémités ?
- ➔ qui reste en dehors du cercle et qui se met au centre ?

### Pièges à éviter

Lorsque vous observez la géographie d'un ensemble, n'en tirez pas de conclusions trop hâtives. Une même disposition géographique peut révéler des dynamiques d'équipes sous-jacentes très différentes (et exceptionnellement, un cigare quelquefois est vraiment un cigare).

Toutes les stratégies géographiques observables au cours de coaching d'équipe et qui se répètent pendant les pauses et les repas, sont d'excellents indicateurs des relations voire des réseaux d'influence au sein du système client.

---

*Exemple*

Quels que soient les résultats de votre observation, coacher la mobilité de l'équipe en conservant un principe de « circularité »<sup>1</sup> est un excellent outil de transformation du système.

---

Cette stratégie d'intervention consiste à suggérer ouvertement aux membres de l'équipe de changer de place, de demander à l'un ou l'autre de se mettre plus au centre ou au contraire plus à l'extérieur.

Cela permet :

- ➔ de mettre en évidence et d'interrompre des coalitions évidentes entre les participants ;
- ➔ d'aider une personne trop « collée » à une autre ou au patron à prendre de la distance ;
- ➔ d'intégrer un membre de l'équipe habituellement exclu ;
- ➔ de développer une capacité d'adaptation, une ouverture au changement.

Bien entendu, dans le cadre de ce travail géographique, il est aussi utile pour le coach d'équipe de tenir compte de sa propre position géographique, au sein du système, et de savoir la modifier à bon escient.

---

1. Notion développée plus en profondeur dans le chapitre 5.

## La position du coach d'équipe

Le coach peut lui-même provoquer ou modéliser une mobilité relative au sein de son équipe cliente en évitant de s'asseoir à la même place ou à côté de la même personne deux fois de suite.

Il peut modéliser un comportement souple en saisissant toutes les opportunités pour changer de place, prendre sa chaise et se placer de manière à avoir un autre angle de vue, ceci afin de modifier l'équilibre de la salle et ainsi faciliter la mobilité et la circularité.

---

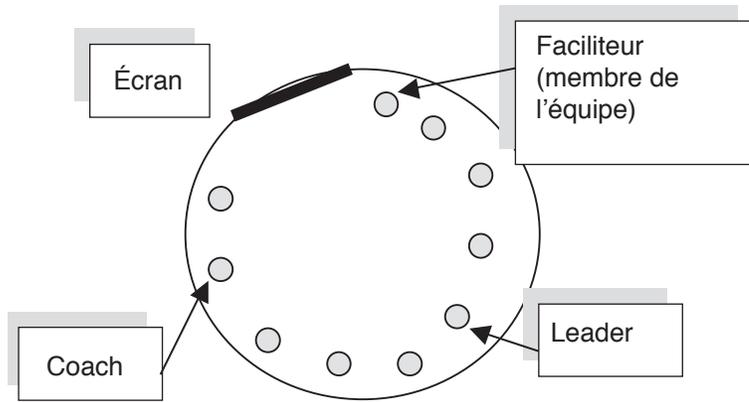
### Exemple

Pendant les réunions, la meilleure position pour le coach est de se placer soit en dehors du cercle, soit dans le cercle en tant que coparticipant. Il est fortement conseillé d'éviter les positions centrales.

---

Sauf lors de quelques rares exceptions, par exemple pour modéliser un rôle au cours d'une séquence, rester au cœur de l'action pour gérer, aider ou guider l'équipe, n'est pas une posture efficace de coaching d'équipe. Si, par exemple, le coach préside ou anime l'équipe au cours des réunions, ceci contribue à renforcer la dépendance de l'équipe vis-à-vis de lui et par voie de conséquence vis-à-vis du patron. Cette position freine le développement de l'autonomie de l'équipe, sa capacité à « s'autoencadrer ».

Il en est de même lorsque l'équipe se centre sur ses résultats, son suivi, ses décisions. La gestion de tous ces processus gagne fortement à être « déléguée » ou assurée par l'équipe elle-même. En conséquence, la meilleure position géographique pour un coach est souvent une situation « non centrale », périphérique, voire franchement extérieure au groupe.



Position du coach en supervision de réunions

En tant que coach, il est parfois utile de spécifier clairement son propre choix de positionnement géographique et d'en clarifier les différences.

---

### Exemple

« Lorsque je m'assois dans le cercle, j'interviens en tant que participant et j'attends d'être managé par l'animateur de la réunion. Lorsque je me positionne en dehors du cercle, je choisis d'observer les processus en action et je ne souhaite pas que vous sollicitiez ma participation. »

---

Une utilisation stratégique du positionnement géographique du coach d'équipe lui permet de développer une conscience de sa place dans les interactions à l'intérieur du système, puis de la modifier pour créer de la mobilité en son sein. Cette stratégie est utile pendant *tout* le temps vécu avec l'équipe cliente.

## Pièges à éviter

Un participant aborde souvent le coach en aparté, et l'accapare pendant le repas ou lors d'une pause pour lui poser des questions ou offrir des informations complémentaires.

Si cette information ou question véhicule un tant soit peu d'enjeux, il est utile de demander au participant de restituer son commentaire à l'ensemble de l'équipe dès la reprise du travail, puis de s'en assurer en lui donnant la parole dès que le groupe se retrouve en salle. Il s'agit bien ici de privilégier les échanges collectifs, aux dépens des apartés à deux ou trois.

Ce comportement modélisant du coach permet de rééquilibrer la communication collective dans certaines équipes où une trop grande part des échanges se font à deux ou à trois, en coulisse, éventuellement avec le patron de l'équipe.

## Pièges à éviter

Un coach considère que les temps de repas sont « hors contrat de travail » et se fait plaisir pour y développer une relation privilégiée avec un membre de l'équipe qui a attiré son attention.

Il est certain que les autres membres de l'équipe relèveront ce comportement préférentiel et l'interpréteront : relation privilégiée ? intérêt particulier ? tentative de séduction ? développement d'une coalition afin de satisfaire un objectif ou un intérêt personnel ? Quelle qu'en soit la perception, ce comportement peut fragiliser la position du coach *d'équipe*.

Si d'aventure le coach a besoin de formuler une demande personnelle à un des membres de l'équipe, il gagnerait à la formuler en toute transparence en grand groupe, au vu et au su de l'ensemble de l'équipe.

Modéliser les positions stratégiques et utiliser la géographie de la salle pour coacher l'équipe permet de faire prendre conscience que chaque positionnement influence les interactions au sein de l'ensemble.

---

### Exemple

Le coach peut suggérer que les réunions soient organisées dans des lieux différents à chaque fois. Chaque nouveau lieu devient une opportunité pour l'équipe de devenir plus mobile. La mobilité et le changement dans la géographie entraînent des changements dans les modes interactifs et cela développe en retour une plus grande créativité et réactivité collective.

---

Travailler sur l'aspect géographique en réunion est un excellent tremplin pour suggérer à l'équipe de prendre en compte son environnement professionnel tel que l'agencement des bureaux et la proximité ou l'éloignement des membres de l'équipe. Dans certains cas, des équipes ont ainsi opté pour réaménager leur environnement de travail afin d'y permettre plus d'échanges.

Le principe de circularité appliqué à la géographie de l'équipe est un moyen très efficace pour démêler des habitudes relationnelles anciennes et des routines de communication. En provoquant une nouvelle proximité ou en mettant de la distance entre certains membres, il se crée de nouvelles relations et interfaces ce qui permet à l'équipe d'accéder à de nouvelles perceptions et de nouvelles solutions.

## La triangulation

La « triangulation » est un outil comportemental qu'un coach d'équipe peut mettre en œuvre pour créer de la circularité ou de la mobilité au sein des échanges entre les participants.

Cet outil utilisé en coaching d'équipe, en supervision de réunion comme au sein d'ateliers dédiés peut modéliser un comportement facilitant pour tous les membres de l'équipe, surtout en réunion.

C'est à la fois un outil pratique de coaching d'équipe et une méthode pour développer la fluidité et l'interaction entre les membres du système client. Cette méthode consiste à mettre en œuvre des comportements simples qui sont à même de créer, rediriger ou stimuler la « circularité » ou fluidité dans la communication entre les membres.

---

### Exemple

Une discussion s'éternise pour les raisons suivantes :

- un membre traîne en longueur sur sa présentation ;
- un autre défend avec insistance et force détails son point de vue ;
- deux ou plusieurs membres se livrent bataille pour convaincre l'équipe de se ranger du côté du plus fort ;
- une bonne moitié de l'équipe est passive ; la circularité ou la fluidité a disparu au profit d'une interaction centrée sur quelques personnes,
- etc.

---

La technique de « triangulation » consiste simplement et de diverses façons à ouvrir la *forme* de la communication en invitant une troisième ou une quatrième partie à participer à l'interaction, ceci en lui posant une question sur le sujet opérationnel à l'ordre du jour.

Les polarités relationnelles sont des modèles répétitifs de communication qui consistent à exclure une partie des membres de l'équipe, au profit d'une position dominante, individuelle ou à plusieurs, qui porte tant sur le contenu que le processus. Les polarités peuvent être contre-productives et révéler les limites des interactions au sein d'une équipe.

Un coach avisé et compétent peut, de manière efficace, dévier les polarités et recréer la circularité au sein de l'équipe par la mise en œuvre de quelques comportements de « triangulation ».

---

### Exemple 1

Un jeu subtil de regard balayant consiste à regarder les autres membres de l'équipe tandis que l'un d'entre eux parle, fait une présentation ou développe une idée.

---

Chaque fois qu'un membre de l'équipe réussit à capter le regard d'une personne, du coach ou du patron, il se sent invité à poursuivre son discours en accaparant son attention. Il crée ainsi une relation privilégiée ou une polarité avec la personne, le coach ou le patron, dont il a « capté » le regard tandis que tout le reste de l'équipe écoute.

Un jeu de regard circulaire et constant de la part du coach, avec le reste de l'équipe, aura pour effet de suggérer à l'interlocuteur de s'adresser à l'ensemble du groupe pour reconnaître leur présence, les intéresser, obtenir leur participation.

---

### Exemple 2

Le coach peut faire entrer en scène un membre particulier et inattendu en lui demandant son avis sur un sujet puis regarder les autres participants pour provoquer leur réaction. Ceci permet de réorienter et de stimuler la discussion, comme par exemple : « *Qu'est-ce que tu en penses Michel ?* » et regarder Henri et Julie pendant que Michel donne son avis.

---

Lorsqu'une personne, le coach ou le patron devient le principal auditeur ou la « cible » de la discussion, les autres membres de l'équipe sont, de fait, relégués à un rôle secondaire

d'observateur. Ils peuvent ainsi petit à petit se sentir disqualifiés, exclus, non concernés et s'installer dans diverses formes de passivité.

---

### Exemple 3

Le coach peut donner un point de vue tout à fait différent et créatif sur un sujet défendu avec conviction par l'un des membres, puis sortir de la discussion en regardant ses notes personnelles, ou d'autres membres de l'équipe pour les inciter à participer.

---

Certaines polarités se caractérisent par des positions de « pensée unique » ou par la focalisation sur une « seule manière » de résoudre un problème. Ces polarités peuvent être réorientées par le coach par la modélisation de propositions inhabituelles, des solutions hors normes ou des manières de penser différentes.

### Pièges à éviter

Cette stratégie peut devenir contre-productive si le coach prend à cœur de défendre *son* idée, créant ainsi une nouvelle polarité, cette fois-ci centrée sur lui-même.

Ces stratégies de triangulation ou de « réorientation » du débat sont surtout efficaces si le coach d'équipe les met en œuvre au sein de l'équipe cliente d'une manière légère, rapide et efficace, puis rapidement les abandonne. En général, il est conseillé que le coach reste en périphérie des discussions propres à l'équipe, qu'il garde une distance neutre par rapport au contenu opérationnel en restant à la frange des processus interactifs de l'équipe.

Le coach peut aussi créer une triangulation en posant à l'équipe une question sur le processus :

#### Exemple 4

« **C**ombien de temps allez-vous prendre pour résoudre ce problème ? » ou « Où en êtes-vous sur les décisions que vous vouliez prendre en cours de discussion ? » ou encore, « Comment pourriez-vous aborder cette situation de façon tout à fait originale ? »

L'objectif de ces interventions de coach d'équipe est aussi de modéliser la triangulation. Petit à petit, il s'agit d'apprendre à l'équipe à réorienter son énergie. À terme, plus l'équipe triangule d'elle-même, moins le coach intervient dans le processus interactif de l'équipe, plus cela permet à chacun de gagner en liberté et en créativité, et à l'équipe de devenir performante<sup>1</sup>.

## Une étude de cas

Le cas réel décrit ci-après de façon extensive est tiré d'une séquence de coaching d'équipe de type « supervision de réunion » effectuée au sein d'une équipe de cadres. Il a pour but d'illustrer la mise en œuvre de quelques principes présentés ci-dessus.

### Le contexte

Une équipe départementale d'une organisation étrangère (pays de l'Est) est en réunion. Les membres sont assis en demi-cercle, face au tableau conférencier. La séquence de travail à l'ordre

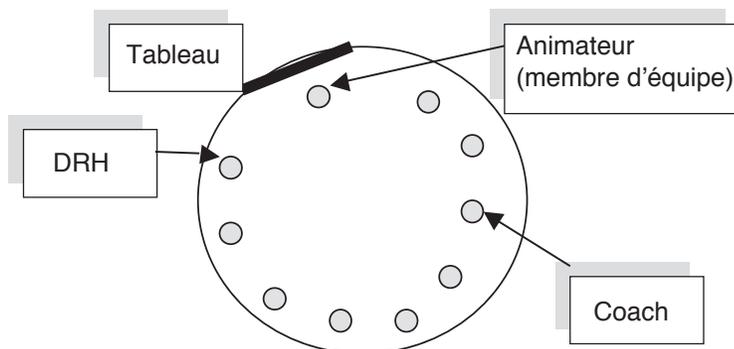
1. Ces stratégies d'interventions de coaches sont développées en détail dans un autre ouvrage du même auteur, *Comment devenir coach*, Eyrolles, 2008. Cela souligne, en effet, que, pour être coach d'équipe, il faut d'abord être coach.

du jour concerne la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau système d'évaluation annuelle du personnel, piloté par le DRH.

Le DRH est membre de l'équipe immédiatement supérieure, le comité de direction. Il est présent dans la réunion pour cette séquence, et assis à une des extrémités du demi-cercle, proche du tableau conférencier, non loin de la porte. Sa position géographique illustre bien sa position extérieure à l'équipe.

Le coach accompagne à la fois le comité de direction et l'équipe départementale depuis plusieurs années lors « d'ateliers » espacés de six mois, compte tenu des impératifs de déplacement. Il est assis au sein du groupe.

La réunion est animée ou facilitée par un des membres de l'équipe du département concerné. La responsable officielle de cette équipe est absente de la réunion, pour des raisons médicales.



La géographie initiale

La réunion révèle quelques « difficultés de communication » entre l'équipe départementale et le DRH. Selon les dires, ce malaise semble refléter le malaise général qui perdure entre le département des Ressources Humaines et le reste de l'entreprise.

## Le problème

Quel que soit le projet dans le passé, le DRH, comme son équipe, développe dans son coin et en expert des procédures de management du personnel, puis les parachutent dans l'entreprise en se souciant peu des contraintes et besoins opérationnels des managers. Même si les méthodes qu'il développe semblent utiles voire nécessaires, la façon de les mettre en œuvre ne convient pas à l'encadrement. Celui-ci souhaite être consulté, voire associé, au développement des nouvelles procédures, et souhaite plus d'accompagnement et de formation lors de leur mise en œuvre.

Pendant que différents membres de l'équipe expriment leurs souhaits et revendications au DRH, celui-ci reste silencieux et observe le groupe de sa position périphérique. Cette position géographique et son mutisme semblent accentuer une interaction de bouc émissaire au sein de l'équipe (perçue par le coach, et éventuellement confirmée par la position corporelle plutôt défensive du DRH).

Lorsqu'enfin le DRH prend la parole, c'est pour s'adresser directement au coach et lui demander des conseils :

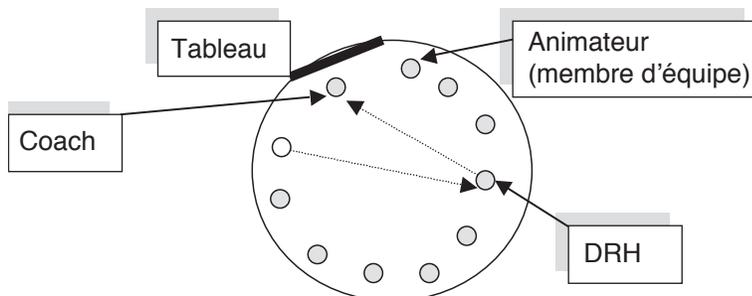
– « *Selon vous, que pourrais-je faire ?* »

Le coach reformule la question autrement, en balayant du regard l'ensemble de l'équipe, manifestement ignorée lors l'interaction précédente :

– « *Voulez-vous travailler sur ce problème maintenant ?* »

Ayant obtenu un acquiescement général, dont celui du DRH, il se lève et annonce :

– « *Dans ce cas, je vous propose de changer de place. Prenez la mienne* » dit-il au DRH, en quittant sa propre chaise et en l'accompagnant. Il prend ensuite la chaise du DRH, initialement en bordure du groupe pour la mettre face au groupe et devant le tableau conférencier.



Le déplacement stratégique des acteurs

Se tournant vers l'animateur, qui se déplace, prenant une place au sein du groupe, le coach lui annonce :

– « *Nous en avons pour à peu près dix minutes.* »

## Le repositionnement

Le coach se tourne alors vers le DRH, et lui demande :

– « *Quelle différence ressentez-vous dans votre nouvelle position, au sein du groupe ?* »

D'abord surpris par la question, le DRH exprime une différence superficielle au niveau de son champ de vision : il ne voit pas les mêmes choses de sa nouvelle place au sein du groupe. Il voit mieux le tableau et moins le groupe lui-même, puisqu'il en fait partie.

La même question est ensuite posée aux autres membres du groupe sur leur perception de la nouvelle position géographique du DRH. Différentes perceptions plus impliquantes sont exprimées, dont une concernant une nouvelle proximité : quand il est « dans le groupe », le DRH est ressenti plus comme s'il devenait un partenaire ou quelqu'un « d'égal » aux autres membres. De son siège précédent, il était perçu comme étant plus extérieur au groupe.

Certains membres du groupe mentionnent que lors des réunions, le DRH ne choisit jamais une place *dans* le groupe, mais se positionne toujours à sa périphérie. Le DRH prend conscience du fait qu'il choisit systématiquement la même place géographique, même lors des réunions du comité de direction, et partage cette réflexion avec l'équipe. L'échange concernant ces perceptions continue.

Le coach exprime :

- « *Ces perceptions sont intéressantes* », puis il demande au DRH à nouveau :
- « *Que ressentez-vous de différent dans cette nouvelle position, au sein du groupe ?* »

Le DRH exprime encore sa nouvelle vision du tableau et du groupe, mais n'exprime pas d'émotion particulière. Le coach insiste, en se penchant en avant et en créant un contact visuel plus direct et plus exclusif avec le DRH :

- « *Quelle serait une émotion différente. Pas ce que vous voyez, mais que vous ressentez.* »

Après un silence, le DRH s'ouvre à partager une autre dimension. Il évoque un sentiment « d'oppression », de manque de distance, voire de manque d'air dans cette nouvelle place au sein du groupe.

Le coach reformule et obtient confirmation :

- « *Donc en vous insérant au sein du groupe, vous avez plutôt des sensations ou des sentiments négatifs, associés à une perte de recul, un manque d'espace. Prenez le temps de bien sentir comment cela vous affecte.* »

Le coach suggère aux voisins immédiats du DRH de se rapprocher de lui en le « collant » un peu plus. Après un instant de silence, il reprend la parole pour demander au DRH s'il veut bien regarder les membres du groupe autour de lui, un à un.

Peu à peu le DRH développe un nouveau contact visuel avec chacun. Quand ce tour est terminé, le coach lui demande :

– « *Dans votre nouvelle position au sein du groupe, au-delà de ce que vous perdez, percevez-vous la possibilité de nouveaux sentiments ou la possibilité de nouveaux potentiels que vous n'aviez pas à partir de votre ancienne place ?* »

Le DRH confirme qu'il se sent aussi plus proche des autres et que s'il sent une gêne due à cette proximité, la communication pourrait aussi devenir plus directe à partir de sa nouvelle place.

Il exprime aussi qu'il ne soupçonnait pas qu'une différence géographique dans une réunion pouvait tellement influencer sa perception des autres et du réseau de relations.

Le coach demande alors aux autres membres du groupe d'exprimer ce qu'ils ressentent de la nouvelle position du DRH et du potentiel qu'elle révèle. Après quelques commentaires, le coach propose au groupe de faire des parallèles entre le travail effectué et la place réelle du département RH dans l'entreprise par rapport aux autres départements. Il propose aux membres du groupe de suggérer différentes façons de matérialiser un repositionnement de la DRH au sein de l'entreprise qui leur conviendrait ainsi qu'au reste de l'entreprise.

Pendant cette discussion, le coach se lève et déplace sa chaise pour se remettre au sein du groupe. Puis il signale d'un geste à destination de l'animateur que l'animation de la suite de ce travail est maintenant sous sa responsabilité.

L'animateur gère le groupe dans un travail plus pratique centré sur l'élaboration de processus plus interactifs avec le département des Ressources Humaines qui permettrait à l'ensemble des cadres de se sentir plus intégrés dans l'élaboration des procédures de management du personnel.

## Une exploration

Suite à ce travail mené par le groupe, le coach demande au DRH s'il veut continuer un peu plus loin. Le DRH d'abord surpris, affirme être intéressé par un approfondissement.

Le coach reprend alors une place centrale devant le groupe en déplaçant sa chaise à nouveau. Il annonce qu'il y en a pour cinq minutes. Il demande alors au DRH :

– « *Maintenant que vous avez expérimenté une nouvelle place au sein du groupe, y a-t-il une autre place que vous pourriez ou aimeriez essayer ?* »

Après réflexion, le DRH répond au coach « la vôtre », réponse qui suscite plusieurs rires au sein le groupe.

Le coach dit alors :

– « *Pour le moment c'est ma place* » (rires à nouveau).  
– « *Mais telle qu'elle est placée, continue le coach, ma chaise pourrait aussi évoquer la place du leader de cette équipe, voire au niveau de l'entreprise, celle du PDG. Est-ce ce type de place qui pourrait vous intéresser ?* »

Après un silence un peu gêné, le DRH accepte l'interprétation en disant qu'il serait sans doute et à terme intéressé par une position de leader plus opérationnelle que celle que représente son poste actuel.

Le coach lui dit que cette option de carrière pourrait être intéressante pour lui ; il lui propose de travailler en individuel avec un autre coach afin de mieux définir ce qu'il veut faire à terme et préciser les moyens nécessaires pour y arriver.

Il lui fait remarquer qu'entre-temps, la place périphérique qu'il occupe ne lui permet :

➔ ni d'appartenir vraiment au groupe en tant que membre à part entière ;

- ➔ ni d'expérimenter une place de leader lui permettant de faire le saut qui consisterait à franchement diriger.

De plus, la place périphérique qu'il choisit ne convient pas plus aux autres membres du groupe qui n'arrivent pas à établir avec lui une interaction ou collaboration fructueuse.

Le coach propose au DRH, avec l'aide du groupe en présence, et peut-être en discutant avec ses pairs du comité de direction, d'avancer dans sa recherche d'une place de partenariat un peu plus paritaire qui correspondrait mieux à sa position fonctionnelle au sein de l'organisation, et qui conviendrait mieux aux attentes des uns et des autres.

Pour la séquence de travail qui suit, le coach rend l'espace d'animation à l'animateur de la réunion et se déplace avec sa chaise à la fois hors du groupe et du demi-cercle, en position d'observation, pour signaler qu'il n'interviendra plus. Comme peut l'illustrer la séquence ci-dessus, le coaching d'équipe dans « l'ici » nécessite donc une observation et une « manipulation » de ce que l'on pourrait appeler la « géographie politique » de l'équipe.

Ce travail peut aussi inclure des indicateurs qui révèlent ou illustrent la relation de l'équipe avec son environnement plus large. Cela concerne les interactions qui ont lieu avec l'environnement de la réunion, la place ou la géographie de la salle dans le bâtiment, l'utilisation des moyens à disposition, leur profusion, leur qualité ou leur manque, les interruptions utiles ou déstructurantes issues de l'extérieur.

Ce travail géographique est souvent ressenti comme très réel et concret. Il n'est pas rare que suite à un coaching centré sur cette dimension territoriale, une équipe décide de redécorer ou de réaménager son espace professionnel, de mieux gérer ses interfaces avec son environnement, d'échanger les emplacements des bureaux de certains membres, voire de déménager tous ensemble dans un autre lieu pour se modeler un

environnement interne plus propice à l'efficacité et à la réussite collective. Cette approche du coaching d'équipe en fait un outil particulièrement adapté à l'accompagnement d'entreprises en transition dans la mesure où celles-ci se posent presque systématiquement le problème de la modification de leurs paramètres territoriaux.

## Le travail en sous-commissions

Il existe une autre façon de « trianguler », en jouant sur la constitution de l'équipe et sur sa géographie collective lors de séquences de réunion. À un moment donné et pour différentes raisons, un coach peut proposer à son équipe cliente de travailler en sous-ensembles, sous-groupes ou sous-commissions, le temps d'une séquence.

La première raison, la plus évidente, pour créer des groupes de sous-commissions est de créer les conditions nécessaires qui permettent plus de communication ou d'échanges que ce qui peut se produire au sein d'une équipe trop conséquente. Les grands groupes, en effet, tendent à intimider certains, à limiter ou formaliser les échanges. De la même façon, les grands groupes favorisent les polarités relationnelles et limitent la fluidité des échanges

Il est utile, cependant, avant de proposer une configuration de travail en sous-groupes, de réfléchir au *sens symbolique ou métaphorique* que peut véhiculer telle ou telle configuration.

### Exemple

Pour effectuer un travail préparatoire, d'instruction ou d'étude d'une décision, un coach peut :

- proposer à une équipe de direction constituée de trois divisions opérationnelles de faire cette préparation en trois sous-groupes, qui représentent chacun les intérêts d'une des divisions.



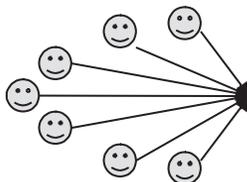
Trois sous-groupes parallèles qui chacun représente les intérêts d'une division

- proposer à une équipe de direction « élargie » comprenant des niveaux -1 et -2 de faire ce travail en deux sous-groupes, chacun constitué d'un des niveaux hiérarchiques.

Deux sous-groupes hiérarchiques qui chacun travaillent sur la clarification de leur cadre de référence



- proposer à une équipe dont les membres sont assez individualistes, de réfléchir chacun de son côté face à une feuille de papier, pour ensuite échanger leurs réflexions en grand groupe.



Travail préparatoire individuel, mis en commun par la suite

Chacun de ces exemples illustre que le coach d'équipe propose une *forme* de travail qui correspond à la structure réelle de l'équipe. Si la *forme* de travail en sous-groupes « colle » à la réalité de l'équipe cliente, cela permettra une meilleure formulation sur le *fond* des préoccupations, en respectant les différences essentielles.

Aussi, comme dans les trois cas cités ci-dessus, il convient souvent de demander au patron de réfléchir seul, de son côté.

### Pièges à éviter

À l'inverse de la stratégie proposée ci-dessus, de nombreuses équipes proposent des configurations de sous-groupes plus ou moins « transversales » qui tendront à atténuer ou faire disparaître les différences importantes, intrinsèques à l'équipe.

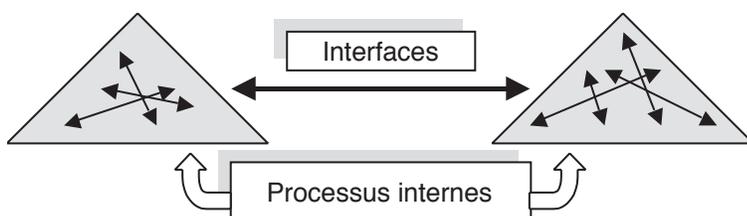
Sauf cas particulier, il convient souvent de révéler les différences inhérentes à la réalité quotidienne de l'équipe, voire de les souligner, afin de coacher l'équipe sur la façon de les traiter, plutôt que de faire disparaître les différents conflits d'intérêt en constituant des sous-groupes trop consensuels.

Le sens d'une configuration particulière de travaux en sous-groupes peut aussi correspondre à une recherche stratégique. Si l'équipe de direction envisage, par exemple, la mise en œuvre d'une réorganisation au sein de son entreprise, le coach d'équipe peut en permettre une expérimentation partielle, avant sa mise en œuvre.

### Exemple

Une entreprise internationale structurée par pays, en quatre divisions, souhaite se réorganiser en deux business-units, par famille de produits.

Pour préparer cette « reconfiguration » de l'entreprise, le coach propose un travail en deux sous-commissions, chacune constituée de membres *a priori* intéressés par l'avenir d'une des familles de produits.



Sous-commissions = nouvelles divisions

Au-delà de la production factuelle ou du contenu de travail de chaque sous-ensemble, l'analyse des *processus de travail* au sein des deux sous-commissions et de leur *interface* par la suite permet d'expérimenter certains paramètres de la nouvelle structure.

Les processus de travail au sein des deux sous-groupes et dans leurs interfaces peuvent révéler les forces et limites au sein de chacune des nouvelles *business units* envisagées comme dans leur interaction. Ce travail stratégique permet au comité de direction de tester les effets d'une nouvelle géographie particulière par le biais de sous-commissions « métaphoriques », avant de la mettre en œuvre dans la réalité.

Lors d'un travail en sous-groupes, il est conseillé de faire en sorte que chaque sous-groupe soumette son résultat de travail ou ses options de décision *par écrit*. Il est entendu que chaque sous-groupe propose une liste d'options de décision applicables à l'ensemble de l'équipe. Pendant ce temps, afin de souligner le caractère déléguant du processus de travail, le patron et le coach restent en dehors des groupes (une excellente opportunité pour coacher le leader en individuel).

Lorsque les deux groupes sont ultérieurement réunis, les listes manuscrites sont distribuées à l'ensemble du groupe, et le patron s'engage à valider les décisions dans des délais courts.

### Pièges à éviter

Après ce travail, lorsque l'ensemble de l'équipe se réunit, il souhaite en général procéder à la présentation du travail de chaque sous-groupe. Dans ce cas, la présentation consiste souvent à rediscuter, voire à renégocier toutes les propositions de décision. À éviter !

Le processus de travail en sous-groupes révèle quelques principes sous-jacents aux réunions : pour chaque membre d'une équipe, on peut parfois supposer que la vraie motivation personnelle pour vouloir participer aux réunions est surtout que rien n'échappe à son contrôle.

En subdivisant l'équipe en deux sous-groupes, les membres sont placés dans la situation où au moins une partie des discussions et des décisions échappe à leur contrôle, et où ils se doivent de faire confiance à l'autre groupe dans son analyse et dans le choix de solutions qu'il propose pour l'ensemble.

### Pièges à éviter

Les équipes demandent souvent que les sous-groupes soient formés par des membres représentant les différents secteurs de responsabilité. Cette approche peut toutefois maintenir un contrôle indirect sur les décisions de l'autre sous-groupe.

Il est beaucoup plus efficace que chaque sous-groupe soit composé « d'experts » concernés par les résultats et très différents de l'autre groupe, pour engendrer des approches et des résultats réellement différents, et créer une complémentarité.

### Pièges à éviter

**G**arder la même configuration à chaque réunion reviendrait à créer deux sous-équipes, chacune avec sa structure, ses façons de penser et ses structures interactives. Il est important de demander à l'équipe de veiller à ce que les sous-groupes soient différents à chaque réunion.

Ce type de coaching place le patron et le coach dans un contexte de délégation. Si les sous-équipes doivent mutuellement se faire confiance, le coach et le patron font aussi confiance à l'ensemble. Rappelons que le patron est bien entendu toujours le décisionnaire final, validant les propositions de décisions ou les recommandations avant qu'elles ne soient mises en œuvre par l'ensemble de l'équipe.

Cette délégation donne aussi au coach l'occasion d'évaluer avec le patron les progrès réalisés par l'équipe et de planifier les étapes suivantes. Inutile de préciser qu'il est important que le coach et le patron partagent avec l'équipe toute décision prise au cours d'une éventuelle séance de coaching individuel effectuée à l'occasion.

## Le temps en coaching d'équipe

Il est coutumier, pour beaucoup d'*individus* en entreprise, de parler de leur problème *personnel* de gestion du temps avec les quelques leitmotiv habituels : le temps perdu en réunion, le manque de temps pour effectuer telle tâche, la surcharge de travail, les délais trop courts, les pertes de temps en déplacement, le temps qui leur échappe, accaparé par les autres, les abus du management des agendas en réseau, etc.

Il est aussi coutumier de constater que les *équipes* au sein desquelles ce temps si précieux est dilapidé ne font rien pour

mieux le gérer collectivement. La gestion du temps est depuis trop longtemps considérée seulement comme un problème personnel à résoudre par des individus ou à deux. Il est possible, voire beaucoup plus pratique et opérationnel, de trouver des solutions à des problèmes de gestion du temps lorsque l'on définit ceux-ci comme des problèmes d'équipe. Il s'agit alors de trouver des solutions collectives.

Le temps d'une *équipe* appartient d'abord au *collectif*. Ceci en fait un axe de travail primordial pour une *équipe* accompagnée par un coach. L'observation et la recherche de solutions dans le domaine de la gestion du temps en coaching d'équipe concerne donc l'axe du « maintenant », dans le travail de coaching sur « l'ici et maintenant » collectif.

En supervision de réunion, il est utile *d'observer l'adéquation entre ce qui est dit et ce qui est fait dans l'utilisation du temps collectif*, comme il est utile d'en révéler les incohérences.

Pour traiter ce thème central, nous abordons ci-dessous :

- ➔ un premier principe d'impartialité dans la gestion du temps du coach d'équipe dans sa relation avec chacun des membres du système client ;
- ➔ quelques outils plus particulièrement centrés sur la gestion du temps de l'équipe même, telle que cette compétence se manifeste au sein de réunions supervisées.

## Le principe d'impartialité

Pendant des élections démocratiques, afin d'assurer une information impartiale, les médias ont l'obligation d'accorder le *même* temps de parole ou de couverture médiatique à chacun des candidats et chacun des partis. Nous conseillons au coach d'adopter ce même « principe d'impartialité » dans sa gestion du temps avec chacun des membres de l'équipe cliente, et de modéliser ce comportement auprès du leader de ce système.

### Pièges à éviter

Lorsque l'on accompagne une équipe en coaching, il arrive souvent que le patron ou qu'un des managers formule une demande de coaching individuel, et que le coach soit bien tenté d'accepter.

Dans ce cas, il faut savoir qu'un des niveaux de coaching risque fort d'en subir les conséquences. En effet le coach risque de trop s'impliquer :

- ➔ soit dans les relations individuelles avec certains membres de l'équipe et ainsi perdre la « distance » stratégique nécessaire pour avoir une bonne vue de l'ensemble de l'équipe ;
- ➔ soit dans sa relation avec le système collectif. Il risque alors de subordonner les demandes individuelles aux enjeux de l'équipe.

Bon nombre de coaches refusent de coacher en même temps une équipe et un des membres de l'équipe, y compris le patron. Si d'aventure un besoin de coaching individuel se fait ressentir ou s'exprime, la demande est soutenue et orientée vers un autre coach.

Pour développer une position d'impartialité, le coach d'équipe se centre surtout sur l'ensemble et veille à équilibrer le temps de travail et de relation de façon équitable avec chaque membre. Bien entendu, il n'y a aucun problème à être proche des uns et des autres, à condition d'être aussi proche ou aussi distant envers une personne qu'avec chacune des autres au sein de l'équipe.

### Pièges à éviter

Le danger des relations privilégiées se vérifie également dans la « métaphore familiale » où certains parents affichent une préférence apparente en passant plus de temps avec l'un ou l'autre de leurs enfants, favorisant ainsi jalousie et ressentiment.

En coaching d'équipe, les difficultés vont rapidement se développer si le coach est perçu comme partial, plus ou moins attiré par certains membres que d'autres. Cela ne signifie en aucun cas que le coach doive pour autant se montrer distant, bien au contraire.

---

### Exemple

Au début d'un coaching d'équipe, il est intéressant pour le coach de créer des coalitions authentiques avec chacun des membres du système client. Ces coalitions peuvent s'appuyer sur des intérêts très personnels et très différents, et peuvent être ensuite publiquement partagées avec les autres de manière équitable.

---

Aussi, un des membres de l'équipe peut être coaché individuellement sur une situation particulière à condition que ce coaching soit fait en présence de l'équipe et que celle-ci soit tout de suite encouragée à accompagner de façon active cette personne dans son développement.

### Pièges à éviter

Si une coalition trop forte est perçue entre le coach et le leader de l'équipe, celle-ci peut avoir la perception que le travail de coaching se fait au profit du patron plutôt que pour assurer le développement impartial de l'équipe dans son ensemble.

Coacher le patron sur ses difficultés peut être très utile à condition que ce travail soit fait en présence de l'équipe, ou en toute transparence avec cette dernière.

Un coaching personnel auprès du patron, effectué au sein de son équipe peut aboutir au développement d'une meilleure

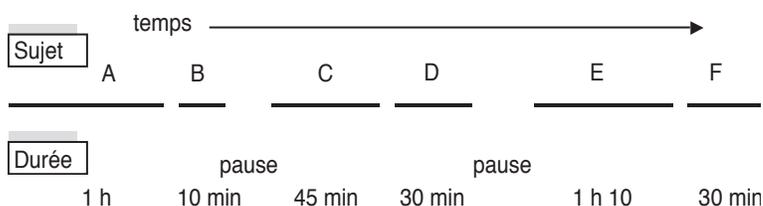
coresponsabilité collective. L'équipe peut mettre en œuvre plusieurs actions à même d'alléger les difficultés du patron ou de faciliter ses progrès. Ce type de travail peut être préparé avec le patron et sert à modéliser une « éthique » de développement professionnel au sein de l'équipe tout entière. Une position d'impartialité ou équidistante entre le coach et chaque membre de l'équipe est indispensable pour ce genre de travail.

Une impartialité dans la gestion du temps de coaching est une stratégie qui peut servir de modèle pour l'équipe dans sa propre gestion du temps. Elle peut aussi apprendre à développer de manière équitable *toutes* les interfaces au sein du système. Cette stratégie de coaching s'adresse réellement à l'*équipe* car elle favorise la croissance de l'ensemble sans privilégier certains de ses membres au détriment des autres.

## L'allocation du temps de travail

Lors d'un coaching d'une équipe en réunion, il est utile de bien observer la façon dont l'équipe manage ses différents ensembles de temps : une séquence de réunion, une réunion, une suite de réunions sur un an, par exemple. Les réflexions ci-après illustrent un certain nombre de thèmes qui peuvent être abordés en coaching d'équipe.

Au niveau d'une réunion, d'abord, il est utile d'observer l'ordre et la durée des séquences-sujets telles qu'elles sont inscrites à l'ordre du jour :



### La gestion du temps d'une réunion

L'organisation du temps d'une réunion véhicule énormément d'informations sur l'équipe concernée, de façon indirecte et métaphorique. Il est donc utile pour un coach et son équipe cliente de trouver le *sens* d'un ordre du jour : ce qu'il signifie, véhicule et renforce. Pour ce faire, il suffit de poser quelques questions :

- ➔ que signifie le fait que l'équipe ait attribué *une place* particulière à un sujet au sein d'une réunion (début, milieu, fin) ?
- ➔ que signifie le fait que l'équipe ait alloué *une durée* particulière à ce sujet ?
- ➔ quels sujets n'apparaissent pas à l'ordre du jour alors qu'ils devraient y figurer ?
- ➔ lesquels ne devraient pas y figurer ?

Les réponses à ces questions et quelques autres peuvent donner matière à réflexion à chaque équipe.

### Pièges à éviter

Ne pas se laisser emporter par des débats de responsabilité : à qui la faute ? *L'équipe* a choisi de fonctionner de cette façon, et cela a un sens. Lequel ?

Selon les réponses, les prises de conscience, les volontés de changement, un axe d'évolution commence bien entendu par :

- ➔ la réallocation du temps attribué à chaque séquence ;
- ➔ le changement dans l'ordre des sujets au sein de l'ensemble d'une réunion.

---

### Exemple

Une organisation hôtelière s'étonne de son incapacité à développer son commercial alors qu'elle recrute de nombreux experts externes qui chacun démissionnent à leur tour, très frustrés, après quelques trimestres.

---

Un regard sur l'ordre du jour des réunions révèle que les premières séquences, et les plus longues, concernent systématiquement des sujets de restauration. Les sujets commerciaux sont toujours relégués à la fin des réunions, lorsque le temps manque et que l'énergie de l'équipe est désespérément basse. Bien entendu, au-delà de la prise de conscience, diverses stratégies de modification s'imposent, comme de proposer à l'équipe de commencer ses réunions par les thèmes habituellement disqualifiés et placés à la fin, ou alors d'inclure ceux qui sont habituellement traités en huis clos, hors réunion, entre quelques membres influents.

Il leur est aussi possible de revoir les principes d'allocation du temps et d'instaurer arbitrairement le principe d'égalité de temps de passage, comme dans les médias lors de campagnes électorales.

### Les débordements

Il sera utile au coach comme à l'équipe cliente de prendre conscience des séquences-sujets qui débordent le temps alloué,

puis des séquences-sujets qui en subissent les conséquences et se retrouvent avec moins de temps que ce qui était initialement prévu. Dans la mesure où le temps alloué en réunion peut être symbolique de l'allocation générale de moyens dans l'équipe coachée, il existe souvent une correspondance entre les séquences-sujets qui débordent dans le temps et les départements et divisions qui dépassent le plus, ou dépassent leurs budgets.

De la même façon, les conséquences de ces dépassements sur les autres départements ou divisions plus « pauvres » sont bien illustrées par la gestion du temps en réunion. Il est habituel de constater que les premières séquences de réunion, celles jugées *a priori* comme plus importantes, dépassent souvent leur temps alloué. Naturellement cela a pour conséquence de raccourcir les ressources en temps des sujets traités en fin de réunion, lorsque les participants perdent leur concentration et se préparent à partir. Là aussi, diverses options plus ou moins « normatives » ou prescriptions peuvent être mises en œuvre par une équipe à la recherche d'un nouvel équilibre.

---

### Exemple

- tous les dépassements sont refusés, ce qui oblige chacun à mieux préparer ses sujets, et mieux gérer son temps ;
- les « rallonges » ne sont plus accordées, sauf quelquefois en fin de journée, *après* les séquences-sujets allouées et respectées.

---

### Pièges à éviter

**S**i le coach glisse dans un rôle de « gardien du temps » en devenant lui-même normatif, l'équipe risque de rapidement lui « déléguer » cette responsabilité afin de ne pas l'assumer elle-même. Le coach ne peut être responsable que de poser les bonnes questions. À l'équipe d'assumer les changements pertinents.

Alors l'apprentissage de la gestion du temps de l'équipe ne sera pas avec la même responsabilité. Il est utile pour le coach de demander à son équipe cliente de préciser et de formaliser des règles du jeu plus efficaces s'il constate un écart important entre l'ordre du jour et la réalité de la réunion. S'il sort de sa réserve et confronte le groupe trop souvent, il deviendra trop central. Le résultat de *l'équipe* risque d'être moins performant à terme.

## Le rythme de chaque séquence

Pour chaque séquence de réunion, souvent de dix minutes à une heure environ, il est utile pour le coach et l'équipe de suivre la qualité du rythme de travail : quelle est la qualité de méthode et la concentration du groupe lors du démarrage, au milieu et lors de la conclusion de chaque séquence, et quelle peut être la signification de ces rythmes ?

- ➔ est-ce que l'équipe commence mal pour mieux s'organiser au milieu et finir avec trop de pression ou en « chausse-pied » ?
- ➔ est-ce qu'elle commence bien, pour se perdre au milieu et finir en « queue de poisson » ?
- ➔ est-ce qu'elle est un peu poussive au départ pour ensuite trouver un bon rythme et finir en beauté ?

Idéalement, bien entendu, une réunion dans son ensemble devrait avoir un bon rythme, bien cadencé du début à la fin, à la façon d'un coureur de fond. Ce rythme soutenu correspondrait à la bonne gestion du temps de n'importe quel travail bien cadencé, et devrait se retrouver lors de chaque séquence de réunion.

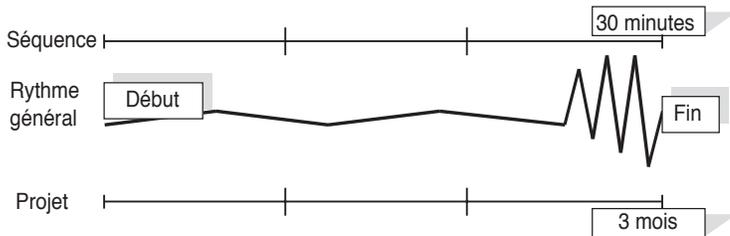
La réalité semble indiquer que les équipes illustrent *au sein de leurs réunions* la façon dont elles gèrent leur concentration et leur énergie au sein de *leurs projets*. En observant le rythme

d'une séquence de réunion de quelques minutes, il est donc possible pour une équipe et son coach d'extrapoler la qualité de la gestion d'un projet par cette même équipe, par exemple sur trois mois. (Illustration ci-dessous).

La gestion d'une séquence est donc le reflet de la façon dont une équipe traite *ce même sujet* ou type de sujet dans sa réalité quotidienne. Dans ce cas, on n'observera pas les mêmes phénomènes et rythmes lors d'une séquence de réunion portant, par exemple, sur l'entretien annuel du personnel et sur la campagne de lancement d'un nouveau produit ou encore sur un autre sujet purement opérationnel. Les différents rythmes illustrent les différents niveaux d'intérêt, les différents engagements, les différents résultats.

### Exemple

Dans une division opérationnelle, une séquence de réunion sur l'organisation et le suivi des entretiens annuels qui doivent avoir lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier et la fin mars est prévue pour durer 30 minutes. La réunion commence mal, continue avec un manifeste manque d'intérêt de la part de presque tous les participants et finit au « chausse-pied » afin de terminer la séquence dans les temps.



Rythme de conduite de réunion sur l'entretien annuel

Nous pouvons faire l'hypothèse que la majorité des entretiens annuels sous la responsabilité de cette équipe seront effectués de façon un peu forcée la dernière quinzaine du dernier mois, avec une qualité relativement médiocre, afin de tenter de finir dans les délais.

Si les autres séquences de réunion de ce département opérationnel sont gérées de façon plus efficace, nous pourrions conclure que c'est le sujet « entretien annuel », ou « RH » qui suscite dans cette équipe un intérêt secondaire, au point d'affecter la qualité de la séquence en réunion.

## Le suivi de réunions

Enfin, le suivi des différents thèmes et projets, *d'une réunion à l'autre*, offre au coach et à son équipe cliente une multitude de champs d'observation, d'analyse et d'amélioration :

- ➔ quels sont, manifestement, les dossiers centraux, quels sont ceux les plus périphériques, et pourquoi ne pas changer de priorité ?
- ➔ quelles préoccupations sont des « arlésiennes » qui régulièrement réapparaissent, mais ne sont jamais vraiment traitées jusqu'au bout ?
- ➔ quels sont les projets traités en « danseuses » qui coûtent cher en argent ou en énergie, mais qui ne rapportent pas grand chose ? (*cf.* la loi de Pareto)
- ➔ quelles décisions sont oubliées, ou ont disparu à tout jamais dans des « trous noirs » ?
- ➔ quels sont les problèmes « cycliques », à chaque fois traités comme s'ils apparaissaient pour la première fois ?

Le coach peut aider son équipe cliente à se poser les bonnes questions sur sa façon de se suivre et se mesurer dans le long terme. Elle peut vouloir établir des points de passage obligés,

des critères de mesure ou de réussite, des procédures de suivis et d'évaluation qui permettront à l'ensemble de mieux s'inscrire dans la durée.

L'observation des réunions d'une même équipe dans le temps permet de la voir à l'œuvre dans une dimension qui devrait être évolutive et stratégique : son fonctionnement *dans la durée* centré sur des thèmes fondamentaux.

Si le contenu des réunions ne s'inscrit pas dans un temps plus large, saisonnier au moins, annuel si possible, l'équipe manquera souvent d'horizon, de stratégie ou de vision. Dans ce sens, le coach peut accompagner son équipe cliente lors d'une analyse de l'ordre du jour de ses dix dernières réunions mensuelles et de toutes les décisions qui y ont été prises. L'équipe peut ensuite décider des changements stratégiques qu'elle devrait mettre en œuvre pour aboutir à de meilleurs résultats au cours des dix prochaines réunions, celles qui encadrent l'année à venir.

## Le changement dans l'espace-temps

Pour le coach d'équipe, l'ensemble des phénomènes territoriaux et temporels abordés ci-dessus peut révéler une forme habituelle, une cohérence globale.

---

### Exemple

De façon régulière, par exemple, les places périphériques dans les réunions d'une équipe sont prises par des responsables de départements secondaires, dont les séquences de réunions déjà courtes sont écourtées encore plus après avoir été placées en fin de journée.

---

Le coach peut aussi observer que *toutes* les séquences de réunions menées par une même équipe se déroulent selon la même forme et le même rythme.

---

*Exemple*


---

Toutes les réunions d'une même équipe manifestent un démarrage fulgurant et une fin en queue de poisson, sans décision. L'équipe fait régulièrement diversion avec un sujet imprévu introduit à la hussarde, présenté comme très important.

---

Ces « cohérences » spécifiques à l'équipe cliente peuvent alors reposer sur des critères culturels plus profonds, peut-être propres à l'organisation ou reposant sur des habitudes, des croyances ou un cadre de référence institutionnel beaucoup plus large.

Dans ces cas, le coach accompagnant vers le changement risque de rencontrer une résistance plus forte que prévue. Le « symptôme » gestion du temps et le « révélateur » géographique n'est quelquefois qu'un indicateur d'habitudes ou de croyances beaucoup plus profondes liées au cadre de référence identitaire de l'équipe ou de l'organisation. Dans ce cas, souvent, le changement ne passe pas. Dans ce cas aussi, « l'ici et maintenant » peut offrir au coach d'équipe une multitude d'options de « petits changements » anodins qui restent dans l'ordre du possible et qui ont le mérite d'être à la fois apparemment inoffensifs et ancrés dans l'action. Ces « petits changements » consistent par exemple à proposer ou à prescrire :

- ➔ une question essentielle, posée à la mauvaise personne ;
- ➔ à une personne de se déplacer, à deux autres de déjeuner ensemble tous les jours pendant deux semaines, à une autre encore d'assumer un rôle inhabituel dans la réunion ;
- ➔ de raccourcir un temps prévu à l'ordre du jour, ou alors de le rallonger, alors que c'est « inutile », juste pour voir ;
- ➔ de sortir toutes les tables de la salle, ou d'aller travailler ailleurs ;

- ➔ de commencer une réunion par sa fin ;
- ➔ de faire un « petit » travail imprévu, sur un sujet « gratuit » ;
- ➔ de s'asseoir dans le fauteuil d'un autre ;
- ➔ de façon dogmatique ou paradoxale quelque non-sens plein de vérité du genre « la fonction réelle des réunions en entreprise, c'est de nous assurer que rien ne change ni ne nous échappe. C'est pour cela qu'il est indispensable d'y participer activement » ; comment voulez-vous faire autrement ?
- ➔ de quitter la salle avec le leader de l'équipe après avoir délégué à l'équipe un travail stratégique ;
- ➔ de refuser de donner ou de faire quelque chose perçu par tous comme urgent et « indispensable ».

Le sens précis de chacun de ces petits changements n'est pas important en tant que tel. Le plus important quelquefois est de simplement créer de la surprise, du jeu, du mouvement, des interstices dans le système interactif, afin de créer des lieux de respiration, de surprise et d'adaptation. Les changements plus importants, les transformations plus profondes, pourront avoir lieu, mais un peu plus tard, lorsque l'équipe aura appris à leur faire de la place.

Pour une équipe comme pour son coach, « l'ici et maintenant » ou l'espace-temps est donc le lieu créatif par excellence où de tout petits changements deviennent possibles. Ceux-ci en permettront d'autres plus importants, à terme, lorsque le principe de fluidité (ou de « circularité » abordé plus tard) sera acquis ou redevenu naturel.