

COACHING D'EQUIPE QUALITE

Entreprise XYZ 2011-12

(extrait d'un exemple d'action mise en œuvre dans une grande entreprise française en 2011-2012)

1

EXPOSE DES MOTIFS

L'entreprise XYZ connaît une importante phase de croissance, elle diversifie ses activités et, dans le même temps, s'investi dans de nouvelles technologies de l'information.

La DSTO est en première ligne et pour faire face à cette croissance et à l'accélération des mutations, ses collaborateurs doivent passer d'une démarche réactive à une démarche proactive. Ainsi, un groupe qualité a été mis en place afin de générer de la cohésion au sein de la DSTO et de fluidifier les échanges entre les départements qui la composent.

D'une certaine manière, la phase de croissance que connaît le XYZ peut être assimilée à la phase de développement par la collaboration (Growth through Collaboration) du modèle de Larry Greiner¹ : l'effort est centré sur la responsabilisation, l'organigramme s'enrichi de fonctions transversales et passe du modèle pyramidal au matriciel (coordinateurs, responsables projets, groupe qualité...) et le management devient plus participatif (consultations, décisions partagées, communication sur la politique de l'entreprise...)

Les objectifs opérationnels de la DSTO sont définis en 3 points :

..... CONFIDENTIEL

L'objectif de la Responsable de la DSTO est que le groupe qualité se prenne en main et fonctionne sur un mode collaboratif

Problème : on note une baisse de fréquentation des réunions du groupe qualité.

Les correspondants qualité ont des objectifs individuels définis par la Direction mais le groupe n'a pas d'objectif explicite

PROPOSITION D'ACTION

*Les équipes non hiérarchiques (comme les groupes qualité) ont besoin d'être accompagnées :
elles ne possèdent pas en elles les ressources nécessaires à leur structuration
comme le code ADN d'un organisme vivant.*

Pour le groupe qualité de XYZ, les apports du coaching d'équipe peuvent se situer à trois niveaux :

1. Constituer le groupe, créer de la cohésion et développer du lien interpersonnel.

Il s'agit clairement de lancer des ponts entre les départements et de rapprocher les lieux géographiques distants. Il s'agit aussi de développer pour chaque représentant un sentiment d'appartenance au groupe, que celle-ci se situe au même niveau que l'appartenance au service ou au département et qu'elle autorise donc à considérer le travail au sein de ce groupe qualité comme primordial et non pas accessoire.

¹ Larry GREINER, Evolution and revolution as organisations grow, Harvard Business Review, 1972

2. Outiller les membres du groupe pour la nouvelle mission qui leur a été confiée.

La diversité des métiers représentés dans le groupe qualité participe à sa richesse. Le corollaire étant que les participants sont inégalement outillés pour mener à bien leur mission. Animer une réunion, communiquer, déléguer une tâche, relayer une information, favoriser l'émergence d'idées, sont autant de compétences que chacun doit posséder pour être acteur de sa mission. La dimension formative du coaching est un facteur de motivation pour chacun, elle permet par ailleurs de casser les clivages hiérarchiques qui pourraient apparaître.

2

3. Amener de l'auto-organisation, faire définir les objectifs, permettre à chacun d'investir un(des) rôle(s), tenir le cadre.

La création du groupe qualité a été décidée par la Direction. Ce groupe n'est donc pas spontané comme peut l'être un groupe citoyen et on ne peut pas espérer qu'il s'auto-organise et s'auto-motive. Par ailleurs, un management hiérarchique lui ôterait toute chance d'atteindre ses objectifs (mode collaboratif, proactivité, générer du nouveau...) Un manager/coach tient le cadre qui permet au groupe d'exister (règles de fonctionnement, gestion du temps...), il autorise chacun à jouer un rôle au sein du groupe en fonction de sa motivation, de ses compétences et non de sa position hiérarchique à l'extérieur du groupe, il anime (ou fait animer) le débat qui permet de définir les objectifs de travail. Par ailleurs, sa position désintéressée, voire naïve, l'autorise à éclairer les non-dits.

Modalités d'intervention

Les réunions du groupe qualité sont actuellement organisées sur un rythme d'une par mois pour une durée de 2h30. On peut imaginer le scénario suivant : une réunion sur deux est animée par le coach autour d'un thème défini à l'avance (en s'appuyant sur l'experiential learning). La dernière demi-heure est consacrée à l'introduction de la séance suivante animée par la Responsable de la DSTO (ou par un animateur tournant) avec pour objectif de travailler sur un (des) point(s) d'objectif(s) du groupe qualité.

En variante, on peut aussi imaginer que le coach est présent à toutes les séances, jouant parfois un rôle d'accompagnement pédagogique et parfois un rôle plus fonctionnel (garant du cadre, candide...) On peut aussi imaginer qu'après une phase d'apprentissage, le groupe soit en mesure d'interpeller le coach sur des besoins d'accompagnement identifiés (ce qui aurait pour effet de modifier l'enchaînement des thèmes définis au départ)

Propositions de thèmes

1- Quelques outils de coaching d'équipe

L'idée est de transférer aux participants des outils de coaching d'équipe simples à mettre en œuvre (atelier d'intelligence collective, brainstorming, les niveaux de débriefing, atelier systémique...) Ces outils peuvent avoir un intérêt pour l'animation de groupes de réflexion sur la qualité et/ou pour l'animation de tout groupe projet.

Sur le plan méthodologique, il s'agit de faire "vivre" ces outils par les participants avant d'en dévoiler les ressorts d'animation.

2- La prise en compte de l'autre à travers ses différences (ou comment travailler avec des personnes qui fonctionnent différemment)

Sur le plan méthodologique, l'animation s'appuie sur la typologie MBTI. Cette approche permet de mettre en évidence ses propres automatismes (et donc l'oubli qu'il y a d'autres façons de voir les choses) ainsi



que les différences de points de vue afin de développer des stratégies pour réunir les opposés sur un même projet.

3- Libérer sa créativité

L'idée est de prendre du recul par rapport aux schémas usuels de pensée et chercher de nouvelles voies de réflexion pour produire des solutions différentes.

Sur le plan méthodologique, il est possible de commencer par quelques exercices simples pour mettre en évidence les limites de la pensée « rationnelle ». On apprendra ensuite à libérer d'autres formes d'expression par l'expérience : on pourra par exemple mobiliser l'expression corporelle (quelques exercices d'échauffement utilisés au théâtre) ou d'autres activités artistiques (peinture collective, roman collectif, mobile géant, création d'un jeu de société...)

4- L'importance du verbal et du non-verbal dans la communication professionnelle

Qui croit être compris est seulement entendu : sur le plan méthodologique, quelques expériences et exercices ludiques permettent de prendre conscience qu'il ne suffit pas de parler pour être entendu et qu'un silence en dit parfois long. Certains exercices sont du même ordre que ceux utilisés pour la formation des acteurs (ils impliquent le mouvement, l'improvisation, le mime...) d'autres placent les participants dans une situation communicationnelle similaire à la réalité du travail (communiquer par mail, téléphone, en réunion...)

(extrait d'un exemple d'action mise en œuvre dans une grande entreprise française en 2011-2012)