
**Coaching, Leadership
Solidarité !**

Tous solidaires

**Corinne Forasacco Partner
Alma Alter Consulting
Catherine Voynnet Fourboul
Maitre de conférences
Université Panthéon Assas -
Largepa**

Tous solidaires

Coaching, Leadership, Solidarité !

Résumé

Le renforcement des individualités par des systèmes de gestion de la performance très individualisés et perte de sens ont stigmatisé un grand nombre d'organisations ces dernières années et montré leurs limites.

Mais de nouveaux modes de management émergent visant non seulement l'engagement individuel mais aussi la création ou re-création du collectif dans la vision d'une performance plus durable et plus responsable. Dans cette perspective, des moyens s'inventent pour accompagner cet espace de solidarité, pour participer à une reconstruction du rapport à autrui et du sens en entreprise. Parmi ces moyens, nous proposons une réflexion sur le coaching, plus spécifiquement collectif.

Nous illustrerons notre propos par une recherche qualitative réalisée sur un programme de développement managérial en entreprise

Introduction

L'entreprise, dans cette période post industrielle est devenue une institution symbolique, communauté de sens et de création de richesse. Autour et en lien avec cette logique communautaire se sont développés et organisés des collectifs de travail et des solidarités dans l'entreprise. Mais face à des mutations économiques, sociales et culturelles fortes, nous assistons globalement dans la société à une perte de repères voire de sens qui n'épargne pas aujourd'hui l'entreprise.

Le management de la performance « graal » des systèmes de gestion au sein des organisations a alimenté cette perte de sens et renforcé les individualismes en entreprise. En particulier depuis les années 2000, les entreprises au carrefour de leur recherche effrénée de la performance et des attentes des collaborateurs en demande d'être managés de manière plus personnalisée ont en effet fait évoluer leurs politiques Ressources Humaines vers des modes et process de gestion, de plus en plus individualisés.

Des réserves sont aujourd'hui très largement partagées sur, d'une part les limites d'une performance d'entreprise seule addition de performances individuelles, d'autre part sur l'efficacité d'un mode de management et de développement des personnes seulement focalisé sur la dimension individuelle. Organisation et individus n'y trouvent plus leur compte.

Par ailleurs le travail évolue, comme le remarque Kenneth Thomas (2009), nous sommes passés de l'ère de la *compliance* (caractérisée par l'enrichissement des tâches dans les années 70, l'*empowerment* dans les années 80), à l'ère de la résolution des problèmes (marquée par la

psychologie de l'engagement et à l'auto management depuis les années 90). Cela se manifeste par l'abandon d'un modèle qui consistait à insister sur l'établissement de règles strictes, l'importance de la hiérarchie alliée à une supervision serrée dans un cadre organisationnel bureaucratique dont la standardisation constituait un objectif enviable.

Ainsi de nouveaux modes de management émergent visant non seulement à mettre l'accent sur l'engagement individuel mais aussi à recréer du collectif dans la vision d'une efficacité plus durable et plus responsable. Dans cette perspective, des moyens sont à inventer pour accompagner cet espace de solidarité, pour participer à une sorte de reconstruction du rapport à autrui et à la refondation du sens en entreprise. Parmi ces moyens, nous proposons une réflexion sur le coaching et plus spécifiquement collectif.

1 Pourquoi reconstruire un collectif ?

La solidarité est le rapport existant entre des personnes qui ayant une communauté d'intérêts sont liées les unes aux autres et qui éprouvent un sentiment de devoir moral les unes envers les autres du fait de l'identité de situation, d'intérêts. Elle est porteuse de fraternité, et fournit de la consistance au groupe. De nombreuses problématiques managériales peuvent mettre en perspective l'effet de levier d'une coopération et d'une solidarité favorisées. Nous en citerons quelques-unes en illustration :

1.1 Les organisations en fonctionnement transversal et l'intelligence collective

La complexité des organisations et les nouveaux modes travail en projets exigent à la fois le développement de l'autonomie des personnes et la dépendance et l'interdépendance des acteurs dans l'organisation.

L'intelligence collective vise à maximiser le potentiel d'action et de liberté des collectifs humains dans un contexte où la plupart des challenges que nous rencontrons semble trop complexes à résoudre (Noubel 2004) et aujourd'hui devient incontournable. La dépendance au savoir est en effet plus forte. La coopération est cependant facilitée par les technologies. La création « d'espaces » pour développer la création d'un climat de confiance, des représentations, un imaginaire collectif favorable ensuite au travail en commun à la co-construction peuvent être produits par des démarches de type coaching.

1.2 La conduite du changement

Star de la littérature managériale, croisement de nombreuses écoles de pensées, le changement qui favorise la bonne articulation du collectif et de l'individuel, n'en demeure pas moins le quotidien des organisations et souvent une appréhension majeure des salariés au sein des entreprises.

Le coach a-t-il un rôle à jouer dans le changement ? Le changement est une expérience toujours singulière mais peut grâce au coaching s'accompagner en co-création par un travail à différents niveaux des individus à l'organisation et sur différents registres comportements, croyances et perceptions. Il permettra de faire bouger les lignes de la « vision du monde » des différentes parties prenantes.

1.3 Le coaching d'équipe au service du sens dans l'entreprise

Le coaching d'équipe pourrait être aux entreprises ce que le développement durable est à l'environnement, c'est-à-dire une réponse en forme de dynamique avec une écologie plus solidaire de nos alter egos et même un élément incontournable, vital pour nourrir la quête de sens qui nous caractérise et nous détermine en tant qu'êtres humains en relation avec les autres ; condition fondamentale aussi de pérennisation de l'espèce...

Cette pérennisation passe par la question de la générativité décrite par Erikson [1968] comme le souci de ce qui est engendré -personne ou idée- le besoin d'assister la jeune génération. Si l'on s'inscrit dans cette vertu, comment alors transmettre aux enfants acteurs de demain des entreprises, le goût de la vie professionnelle, source potentielle de grandes richesses d'échanges de relation, créateur de valeur ajoutée ? Comment aider à faire sens individuellement et collectivement ?

Le coaching d'équipe tente d'apporter une contribution concrète à la manière d'obtenir plus de synergies, de puissance partagée et d'efficacité mais aussi de plaisir, d'économie d'énergie

et de fluidité. Il paraît important en conséquence de comprendre son rôle de transformateur d'énergie polémique, classique des organisations, en occasions harmonieuses de coopération et de solidarité pour une croissance individuelle et collective. Cela pourra être la résultante du développement de l'écoute et du dialogue contributifs à la création de la confiance.

1.4 La communauté de travail comme prévention du risque psychosocial et facteur favorable à la qualité de vie au travail

Les entreprises mettent en place à la fois sous contraintes réglementaires ou par choix responsable, des démarches visant à réduire les sources de stress au travail voire à créer un climat positif. Or la mise à l'écart du collectif de travail figure en bonne place dans les 5 facteurs de stress fondamentaux ; déficit de reconnaissance, comportements « toxiques », surcharge de travail, insuffisance d'autonomie, isolement social.

Dans ce contexte, le coaching utilisé soit individuellement au niveau du management soit collectivement pour résoudre la problématique du stress sur l'ensemble de la communauté de travail, accompagnera la prise de conscience pour chacun de son rôle dans une solidarité déterminante afin d'affronter des situations difficiles.

2 Coaching d'équipe et outils du leadership

2.1 Leadership et solidarité

Au regard des distinctions en matière de leadership opérées par Beazley (2002), on remarque que la solidarité ne s'exprime pas de la même façon selon les modèles.

Leadership classique	Leadership transactionnel	Leadership transformationnel	Leadership spirituel
<ul style="list-style-type: none"> • Commandement, urgence • Domination • Contrôle des ressources • Dissymétrie des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Récompense contingente • Transaction constructive • Management par l'exception • Actif et passif • Transaction Corrective 	<ul style="list-style-type: none"> • Une influence idéalisée • Un leadership inspiré • Une stimulation intellectuelle • Une considération individualisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les enjeux personnels des autres • Reconnaître la dignité de chacun • Réconcilier les aspects privés et professionnels • Aider les autres à fournir davantage • Rêver et faire rêver

Figure 1 Différents modèles de leadership (Beazley 2002)

Dans le leadership classique, la solidarité n'est pas vraiment une option recherchée par le manager. La solidarité qui survient peut ne pas être du fait du manager, mais des subordonnés cherchant à compenser le pouvoir détenu par le manager. Dans le leadership transactionnel, la solidarité peut éventuellement faire partie d'un contrat psychologique, mais n'est pas

essentielle. Dans le leadership transformationnel, si la solidarité fait partie de la vision du leader, alors il fera en sorte de soutenir une culture d'entreprise qui permettent que ses suiveurs s'y conforment. Dans le leadership spirituel, la solidarité fait partie des aspirations et du fonctionnement organique, le leader agit comme un intrapreneur, ses suiveurs soutiennent ses projets qu'ils trouvent convaincants. La solidarité se diffuse de bas en haut par la volonté des suiveurs. On aura deviné que l'action du coach vise à permettre l'accès à un vaste répertoire de modèle de leadership et que la solidarité, la prise de conscience de sa puissance, est une des moyens d'y parvenir.

2.2 Coaching d'équipe de quoi parle-t-on ?

Le coaching s'adresse de manière privilégiée aux équipes travaillant cohésion, efficacité ce que certains chercheurs ont appelé la transformation coopérative, un processus qui génère un nouveau seuil de capacité coopérative et qui mène les gens à un plus haut niveau de développement moral. Ce travail passe par le rôle des affects positifs, des émotions telles que l'espoir, l'inspiration, la joie, la gratitude, la fierté et l'intérêt [PIDERIT 2007]. Cette coopération transformative est une voie du développement des équipes par les coachs.

Il consiste à accompagner collectivement des personnes, réunies ensemble dans l'objectif de réaliser une entreprise commune. Il s'agit de faire se transformer des désaccords, des rapports de force et de pouvoir, c'est-à-dire des éléments de différence en complémentarités et au-delà, en éléments de coopération et de solidarité.

Le levier est ainsi le travail sur l'intelligence relationnelle au sens managérial anglo-saxon (des dimensions allant de la conscience, la connaissance, la communication à la connivence, la coopération et la solidarité). Le processus selon lequel sera favorisé le développement de ces qualités est essentiel. Le coaching d'équipe s'inscrit ainsi dans la durée par opposition au « team building » car l'accompagnement vise la cohérence entre les objectifs de l'équipe, l'ambition et la vision de l'organisation.

De nombreux outils existent en support à ces démarches: logique d'organisation et enneagramme (Longin 1998), les rôles en équipe (Belbin 1993), la connaissance de soi (MBTI, GOLDEN). Des approches structurées de conduite d'équipes vers la performance ont émergé, nous sélectionnons trois approches à titre d'illustration.

2.3 Les rôles en équipe de Belbin

Meredith Belbin (1981) (1993) est venu alimenter le débat de la performance collective par des expériences visant à observer les facteurs qui font qu'une équipe fonctionne ou non, analysant systématiquement pourquoi certaines équipes obtiennent de meilleurs résultats que d'autres. Les équipes composées de membres de mêmes profils, ayant tendance à développer un style et des qualités qui leur sont propres, n'offrent pas les meilleures garanties d'adaptation et de succès dans un monde de plus en plus complexe et en changement permanent.

Le secret des équipes à haute performance apparaît être l'équilibre des diversités et résulte de la complémentarité. Des membres d'équipe à personnalités et rôles différents augmentent les capacités de réponse du collectif en augmentant la capacité de réponses aux besoins de la diversité et donc en diminuant le risque potentiel de « friction » au sein de l'organisation.

Que révèle cette théorie des « rôles en équipe » ? Chacun dans une organisation a tendance à agir, interagir contribuer dans un rôle (au-delà de sa mission fonctionnelle) basé sur des préférences. Ainsi la méthode Belbin utilisée utilement par le coach au démarrage d'un coaching collectif, offre à chacun la possibilité de découvrir la place dans laquelle sa contribution à l'équipe sera la plus efficace. Elle illustre aussi les rôles qui font défaut à l'équipe, c'est-à-dire ceux qui sont à rechercher soit parmi les rôles secondaires des équipiers, soit auprès d'autres acteurs de l'organisation.

La reconnaissance par chacun de son rôle dans le collectif est une prise de conscience et une opportunité de reconnaissance de la part de ses collègues. Le facteur compétition sera mieux régulé et crée un champ favorable à l'esprit d'équipe et à la solidarité.

Sans entrer dans la description des rôles, notons que dans l'équilibre idéal d'une équipe, tous les rôles doivent être représentés, qu'il s'agisse des rôles « orientés Action » (propulseur, organisateur, perfectionniste), des rôles « orientés Pensée » (priseur, concepteur, expert) et des rôles « orientés Personne » (coordinateur, soutien, promoteur).

2.4 La quête d'appréciation de Cooperrider

Signalons aussi la quête d'appréciation ou « Appreciative Inquiry » (Cooperrider 2008) : elle s'inspire de la sociologie de la connaissance qui stipule que la représentation que l'on se fait d'un système conditionne son évolution. Cette méthode de développement des équipes et des organisations se fonde sur les ressources, les réussites, les expériences positives chez chacun, dans l'organisation et son environnement. Elle se décline dans un cycle en 4 étapes : Identifier les pépites, les plus belles réussites, imaginer ce dont demain pourrait être fait, dialoguer sur ce que demain pourrait être, Innover, décider de ce que demain sera (cf. schéma infra). Le questionnement qui guide la démarche en particulier dans des contextes de conduite du changement est inconditionnellement formulé dans une dynamique positive.

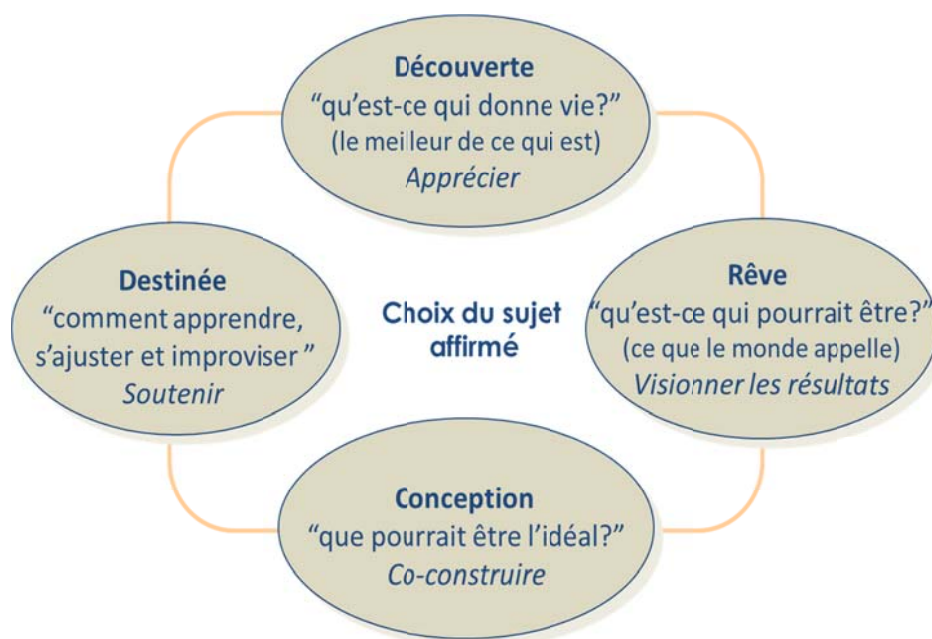


Figure 2 La quête d'appréciation : le Cycle David Cooperrider (2008)

2.5 Les niveaux logiques de Dilts

La conscience, la compréhension, le discernement, le partage de la vision ; la mise en **cohérence** de fonctionnements, comportements organisationnels et individuels apportent de la fluidité pour mieux coopérer. Cette coopération consolidée en solidarité si certains processus de communication s'installent, permet d'envisager l'alignement dans le sens d'une **communauté solidaire** de ses « idéaux » et de ses valeurs évoqué dans les niveaux logiques de Robert Dilts (2006). Le coach cherche à accompagner les personnes dans un alignement de différents niveaux (cf. figure suivante), et cet alignement est propice au respect de soi et des autres.

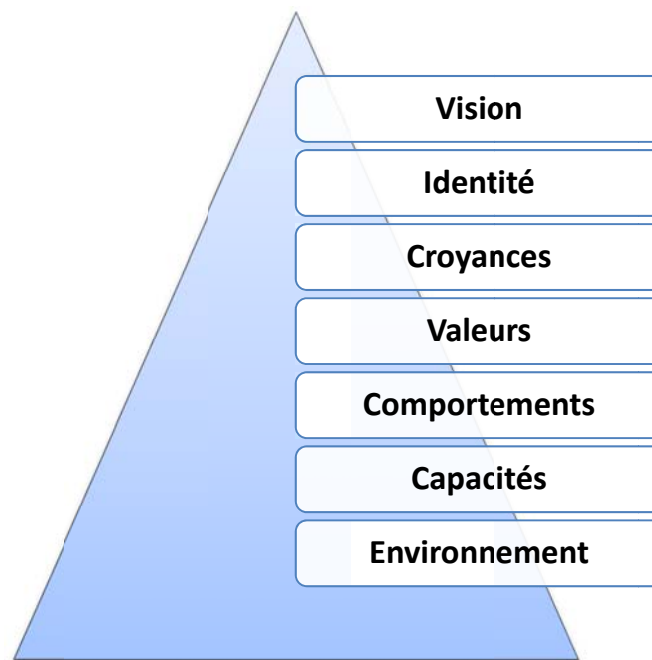


Figure 3 : Les niveaux logiques de Robert DILTS (2006)

3 Ouvrons la boîte du coaching : une recherche qualitative

Dans le but d'examiner concrètement la production d'un coaching de groupe, dans un programme de leadership qui a été suivi par les participants d'une même entreprise, nous avons procédé à une recherche qualitative et une analyse de données. Nous proposons d'observer les effets que la production d'un coaching de groupe peut avoir en termes de construction de solidarité.

3.1 Méthodologie

Ce qui importe ici n'est pas tant de relever les effets de cette solidarité mais plutôt de comprendre le processus qui permet d'y mener du point de vue des personnes qui mettent en oeuvre cette activation. C'est pourquoi, un terrain d'observation a été choisi dans un grand groupe international, qui a fait bénéficier ses cadres supérieurs d'une formation en leadership

en cinq séances de trois jours. Cette formation s'est étalée sur deux ans et concernait huit cohortes de 24 cadres, soit 192 au total. Cinq des cohortes étaient animées en anglais, les trois autres en français. Durant cette formation, deux à trois coach sont intervenus sur les sujets classiques du leadership sur quatre modules de trois journées chacun avec la boîte à outils traditionnelle ;

- le premier module faisait référence à la culture organisationnelle, les approches culturelles de Johnson et Scholes, le diagnostic du leadership avec un outil simple : le leadership situationnel, la découverte de son style de leadership
- le deuxième module était consacré à la connaissance et à la découverte de soi grâce au MBTI, à l'analyse transactionnelle et à des outils propres à la programmation neurolinguistique
- le troisième module était consacré à l'équipe : l'outil SPM, Spony Profiling Model SPM¹ la manière dont on communique avec ses équipes, l'origine culturelle, et les attitudes de coaching à développer, les approches de rôle en équipe de BELBIN,
- le quatrième module était consacré à l'exploration de ses capacités de leadership, la découverte de son influence, la mise en résonance avec celle des autres, la gestion de sa part d'ombre et de ce que chacun incarne en tant que leader.

Au moment de démarrer le cinquième module consacré à la gestion des frontières culturelles et générationnelles, il a été demandé aux participants de produire un feed-back à propos des quatre précédents modules. Le coach qui animait la cinquième session a demandé à chaque personne de s'exprimer et de faire le point sur les apports des quatre séances précédentes dans leur activité quotidienne ainsi que des attentes ou frustrations qui subsisteraient. Les participants disposaient de quelques minutes de préparation, et chaque participant à tour de rôle s'est exprimé devant les autres participants ainsi que trois coaches. C'est l'analyse de ce feed-back qui va être effectué à la suite. 55 Feedbacks ont été retenus pour l'analyse.

Cette méthode présente l'avantage de faire le point à un moment opportun des séances de leadership, la présence du groupe va permettre certaines expressions, certaines manifestations positives, en revanche, des inconvénients peuvent apparaître : le fait de ne pas vouloir dire la même chose qu'une personne qui s'est déjà exprimée, le fait de ne pas oser évoquer d'éventuelles insuffisances, le temps relativement restreint et ne permettant pas d'approfondir véritablement. Nous avons pu observer combien les participants s'écoutaient mutuellement, prenaient du plaisir et appréciaient l'exercice. Nul doute que leur présence lors de ces séances est significative de l'intérêt qu'il porte à la formation.

Du point de vue du processus, l'analyse a consisté à établir une catégorisation des données, en fonction de la question de recherche : « quel est le processus de coaching qui permet de libérer un leadership de solidarité ? » ; quelques verbatim relevés servent de base d'illustration. L'analyse qualitative des données, de type *Grounded Theory*, (Strauss & Corbin, 1990) (Glaser & Strauss, 1967) avec codage axial, permet d'obtenir un tableau (cf. figure 2) qui sera commenté.

• ¹ Cet outil révèle les motivations, les préférences, la flexibilité, les challenges et les opportunités de développement. L'outil mesure les valeurs au travail des individus et la manière dont ils sont perçus par d'autres dans leur style de management en combinant les travaux sur la culture de Hofstede avec les systèmes de valeurs de Schwartz.

3.2 Résultats de la recherche qualitative

Ce feed-back réalisé avant la cinquième séance a fait l'objet d'un traitement et nous proposons de regrouper les arguments dans une catégorisation qui comprend les effets autour de la connaissance de soi, les processus des conflits, la gestion des équipes, le développement du leadership et les attentes qui subsistent ainsi qu'à la question de l'organisation. Le tableau à la suite est une synthèse des résultats de l'analyse.

Soi	Conflits	Equipe	Leadership	Attente organisation /
Se connaître Comprendre ses limites Nuance entre énergie	Maitriser les pressions internes	Comprendre les valeurs	Communiquer Ecouter Evaluer Déléguer	Briser les frontières Améliorer le travail en équipe Communauté de pratiques Mentorat à adapter
Gérer ses émotions négatives Développer une attitude positive	Ressentir moins de stress	Rééquilibrer comportement Relations meilleures	Développer les talents	Esprit de corps à développer
Sentir courage confiance en soi	Adopter la confrontation pacifique	Renforcer l'esprit d'équipe Efficacité et confort	Partager les réussites	Gérer son supérieur hiérarchique
S'ouvrir : Style plus souple Tolérance Empathie Patience	Gérer les conflits	Gérer des équipes à distance Préciser les objectifs	Situer rôle et culture	Obtenir plus de ressources
S'améliorer s'adapter	Désamorcer les conflits	Influencer, provoquer l'adhésion des résistants	Vendre ses réussites à son chef	Persévérance post formation / Suivi et appui orga

Tableau 1 synthèse des apports du coaching de groupe

Nous sélectionnerons les quatre premières catégories : travailler le soi, faire face au conflit, gérer les équipes, développer son leadership en les illustrant de quelques propos afin de donner du sens à ce tableau.

3.2.1 Travailler sur le Soi

Le travail sur le Soi est un élément-clé de la découverte de ce qui peut permettre d'activer les solidarités. Il prend tout son sens grâce à la connaissance de soi, à la découverte de soi.

Par exemple, « *La formation a permis grâce à la vision hélicoptère, une prise de recul assortie d'un zoom en profondeur. Cela permet de faire tomber les masques et de dire des vérités crues.* » « *Accéder à son moi profond est quelque chose de vraiment utile qui permet de sortir de sa zone de confort et d'accéder à des ressources, au côté obscur de notre force.* » Aller vers plus de solidarité c'est aller dans la voie de la trans-subjectivité succédant aux besoins d'objectivité puis d'intersubjectivité des 19ème et 20ème siècle (Scharmer 2007), cela suppose de faire face à l'abysse intérieur, la séparation : de soi des autres par le dialogue, de soi de ses propres sens (par les sensations), de soi de Soi (par la présence).

Le travail sur soi, c'est aussi la découverte de ses propres limites. Pour l'un des interlocuteurs, comprendre ses limites, consiste à distinguer les styles extravertis et introvertis ; en effet cela

permet non seulement la détection à propos de soi mais également à propos des autres, et surtout une meilleure acceptation de ce qui est différent de soi. Cette acceptation va permettre de pouvoir mieux s'adapter à des environnements de travail divers.

Le coaching permet de gérer ses émotions négatives ainsi que de développer une attitude positive. La conséquence est que les participants sont davantage capables de travailler sous pression, réagir de manière plus professionnelle, de ne pas se démonter face à des déceptions : *« j'ai pu prendre des coups tout en ayant conscience que cela permet de renforcer mon leadership »* ; des difficultés deviennent donc des expériences positives *« D'une façon générale je fais des efforts pour écouter et pour développer une attitude positive »*.

La confiance en soi est meilleure *« j'ai plus de confiance dans les jeunes, je fais confiance et découvre une responsabilité collective. S'il y a conflit, je m'exprime. »* et permet de parvenir *« à faire passer des idées avec plus de courage »*.

Le travail sur soi permet de s'ouvrir: *« Les outils, cela permet une amélioration en continu, de s'ouvrir, de comprendre l'autre et nous-mêmes afin de mieux se positionner. »*, d'adopter un style plus souple, plus tolérant (*La tolérance aussi est plus forte à la fois pour soi et pour les autres. Cela permet de gagner en efficacité et en confort*), plus empathique, et équilibre les énergies grâce à la découverte de la patience.

Lorsque les participants se découvrent, ils sont portés parfois à se remettre en question, le plus souvent à s'améliorer et à s'adapter. *« La partie communication m'a beaucoup marqué, m'a permis de me découvrir. J'essaye, je fais des efforts pour m'améliorer. Par exemple lorsque je rédige un courriel, je prends un temps d'attente afin de le reprendre avant de l'envoyer. »*

3.2.2 Faire face aux conflits

Les participants très sensibles aux conflits, ont estimé que la formation leur avait permis d'avancer dans ce domaine. Ce succès s'explique bien par la capacité à maîtriser les pressions internes, à ressentir moins de stress, à adopter une confrontation pacifique qui le plus souvent va permettre de désamorcer les conflits.

« La formation a permis de libérer les énergies internes, de mieux vivre les pressions internes en équipe, de créer une ambiance, d'affronter les situations difficiles en usant d'une confrontation pacifique. Je suis devenu davantage une animatrice d'équipe, et je ressens moins de stress. »

« J'ai appris à être moins conformiste, à affronter les conflits tout en obtenant des résultats en situation difficile. On m'a dit : on va te regretter au moment de départ. Mais peut-être que la gestion des conflits réussie est un résultat d'une combinaison entre l'âge et la sagesse ? »

3.2.3 Gérer les équipes

Le leadership consiste principalement à savoir gérer des équipes. Dans cette entreprise internationale, les équipes sont multiculturelles. Aussi le travail sur les valeurs est particulièrement crucial. Les valeurs de cette entreprise portent sur l'excellence, l'engagement, la fraternité, l'intégrité et le fun. Le travail sur les *« systèmes de valeurs m'a permis de comprendre les valeurs de l'équipe. Cela permet d'instaurer un équilibre pour se faire comprendre. La compréhension de l'équipe permet de rééquilibrer les comportements au quotidien. Par exemple j'ai plus de facilité dans mon rapport avec mes collègues, je*

comprends mieux leurs réactions, cela aide à désamorcer les conflits et à rééquilibrer les relations de travail. »

L'expérience permet aussi de renforcer l'esprit d'équipe entre les participants, car ils vont pouvoir partager *« un référentiel commun grâce à une organisation de formation prestigieuse. Cela permet de développer l'esprit de corps. » « le travail en équipe se passe mieux et permet d'incorporer plus de monde, ceci avec une meilleure maîtrise du contexte. »* La solidarité découverte, c'est aussi le fait de ne pas vouloir se mettre en avant alors qu'une personne de son équipe est à l'origine d'une réussite.

De plus en plus il s'agit de gérer des équipes à distance, *« de décrypter le style différent des autres. »* Il existe aussi une meilleure capacité de prise en charge de l'équipe grâce à des objectifs davantage précisés (*« je m'assure de l'adhésion des autres, je clarifie, je partage des responsabilités, j'écoute. Je relativise les situations et l'esprit d'équipe est renforcé. »*) et du rôle d'animateur d'équipe *« ce qui est nouveau pour moi, j'ai plus d'assurance pour résoudre les difficultés, grâce à la méthodologie que j'ai pu acquérir et qui me permet de comprendre la situation »*. Cela permet de gagner en efficacité et en confort.

Un participant évoque qu'il a *« utilisé la formation pour faire avancer un nouveau projet, pour influencer les collègues managers, pour obtenir plus de ressources et faire adhérer les résistants. »* L'adhésion des résistants est désormais plus facile, *« je précise davantage les objectifs par rapport à l'équipe, je m'assure de l'adhésion des autres, je clarifie, je partage des responsabilités, j'écoute. Je relativise les situations. »*

3.2.4 Développer son leadership

Développer son leadership nécessite de travailler différents aspects, tout d'abord la **communication** parce qu'elle permet aux participants de se découvrir, d'être beaucoup plus à l'aise pour parler en public, de s'adresser à une audience variée, de choisir la manière dont on doit communiquer, par exemple un participant raconte qu'il privilégie les réunions aux e-mails qui sont frustrants. En effet grâce aux réunions on comprend mieux ce que chacun veut vraiment exprimer.

Ensuite **l'écoute**, ce n'est pas une faculté très développée mais que le programme de leadership amène à travailler plus intensément que la normale. L'écoute combinée à une attitude positive vis-à-vis des autres permet de **découvrir des talents** cachés : *« Avec cette formation j'ai réussi à mettre l'accent non pas sur les faiblesses des personnes mais sur la manière de les tirer vers le haut. »* Cette capacité à développer les talents est une vraie conséquence de la formation. Ici on met en œuvre les principes de David Cooperrider (2008) sur la quête d'appréciation, qui veut que l'écoute soit une **évaluation**, une détection de la valeur des personnes, l'acte de reconnaître ce qu'il y a de mieux dans les personnes, dans leur passé, leur force présente, leur succès et leur potentiel. De même grâce à l'écoute, on est plus attentif *« aux frustrations de mon équipe lors des évaluations, j'ai développé beaucoup plus de perception des autres. »*. Écouter, c'est aussi s'écouter soi et remarquer certains de ses défauts : *« J'ai remarqué que j'avais une attitude assez paternaliste au départ, la personne alors s'installait dans cette situation de confort puis nous vivions des conflits. »* L'écoute permet de susciter une réflexion collective, le travail en équipe et d'incorporer plus de monde, ceci avec une meilleure maîtrise du contexte, c'est aussi un point de départ qui permet de relativiser les situations.

Les participants évoquent aussi leur prise de conscience de la nécessité de déléguer, et attestent avoir plus de facilité à mettre en place cette délégation.

Le **partage des réussites**, et la reconnaissance de ce que chacun apporte a pour conséquence que « *la victoire d'un projet devient la victoire de l'unité et pas seulement celle du leader* » ; la perception du rôle de leader est plus claire : « *Je comprends mieux le rôle de leader que je dois jouer. J'ai plus d'assurance pour résoudre les difficultés, grâce à la méthodologie que j'ai pu acquérir et qui me permet de comprendre la situation* ».

Le leadership signifie savoir gérer son propre superviseur hiérarchique et en l'occurrence, certains participants évoquent le fait d'être plus convaincant vis-à-vis de lui.

3.3 Discussion et résultats

Un programme de formation d'une telle ampleur produit de la différence par rapport aux pratiques habituelles des participants. On peut distinguer très nettement la période avant la formation, la période des deux ans au cours de laquelle les participants ont pu mettre en œuvre petit-à-petit les principes de la formation. La question peut se poser de savoir si l'expérience seule aurait pu permettre d'accéder au niveau de développement suscité par la formation.

Les effets sont révélés par les personnes en présence de leurs collègues de travail. La conséquence est que les ressentis sont exprimés sous le contrôle de personnes qui les connaissent ; par ailleurs à l'échelle du temps, de l'expérience, chaque personne au cours des deux années a pu évoluer et mettre en œuvre les principes de ce coaching de groupe. Le fait d'avoir pu vivre cette expérience dans un même groupe d'entreprises, peut expliquer que l'on va oser passer à l'acte. On connaît la puissance de l'effet de groupe, la polarisation des comportements. Ici il est question de s'interroger sur les comportements vertueux générés par ce type de formation par le coaching.

Portons à présent notre regard sur les coachs, et sur leur message. La manière dont le coach se comporte en séance de groupe, est bien différente de celle d'un enseignant classique. Il veille à ce que chaque personne puisse exprimer sa vérité, en l'aidant par des questionnements à aller toujours plus loin, dans cet exercice de maïeutique. Pour autant, les coachs observés dans cette formation en particulier, n'hésitaient pas à certains moments, à exprimer leur point de vue librement, toujours avec l'idée de mettre les personnes en progression.

Le processus qui peut conduire à la production de davantage de solidarité grâce au coaching de groupe, tend à répondre à des besoins précis des managers : savoir gérer des équipes, faire face des conflits, tout en se concentrant sur ce qui est à la base de ces comportements : les individus proprement dits. Le travail sur soi est donc le point de départ, l'ancre à laquelle on revient inévitablement pour pouvoir produire les effets escomptés au plan du comportement. Ce que l'on découvre ici, et que le développement de son leadership, passe par une combinaison entre un alignement vertical (le travail sur soi qui produit de la cohérence entre ce que l'on dit, ce que l'on pense, ce que l'on fait, ce que l'on est) et l'orientation vers les autres.

Très clairement, développer son leadership, c'est être en mesure de développer les solidarités envers les autres, sur un fondement de sagesse.

Conclusion : solidarité et performance d'entreprise

La solidarité est en passe de devenir un élément-clé de la performance en entreprise pour plusieurs raisons. Elle permet la construction d'une vision partagée, d'un projet commun. Elle enrichit la qualité du dialogue et de la communication. Elle renforce les rôles et responsabilités de chacun d'une dimension de « coéquipier ». Elle fonde un état d'esprit, une identité collective et forge la certitude que notre futur dépend de notre coopération.

Nous n'avons pas cherché dans cette recherche à mesurer la manière dont la solidarité pouvait s'exprimer concrètement dans l'entreprise ; nous avons choisi une investigation plus en amont et moins directe. Notre présupposé est que par essence, le coaching produit de la solidarité et notre recherche est d'ouvrir la boîte un peu mystérieuse de ces séances qui touchent profondément le caractère humain des participants. A partir de l'expression de leur ressenti, de leur prise de recul, nous cherchons à montrer quels sont les leviers d'une démarche de coaching dans le cadre d'une expérience circonscrite à une entreprise.

Le résultat est que pour accroître son leadership, les participants ont compris que la logique de solidarité constituait une voie à emprunter car elle s'avère facilitatrice de la performance collective. Ils ont aussi appris à la mettre en œuvre grâce aux effets de groupe conjugués à la facilitation opérée par le coach.

Il reste qu'une différence s'instaure entre les cadres supérieurs de cette entreprise, bénéficiaires de ce coaching d'équipe, qui ont modifié leurs conduites en adoptant des comportements plus solidaires comparés à ceux de leurs superviseurs, c'est-à-dire les dirigeants de l'entreprise dont le comportement n'a pas véritablement changé. C'est peut-être une preuve de l'effet du coaching d'équipe sur la population des cadres supérieurs. Pour que l'effet soit davantage diffusé, il faudrait que la population des dirigeants puisse elle-aussi se soumettre à cet exercice, toujours difficile pour de multiples raisons (étanchéités des strates de cadres à préserver, difficulté à concevoir des programmes collectifs pour les dirigeants, manque de temps et d'intérêt, accentuation des aspirations égotiques et préférence pour des choix de coaching individuel et sur mesure). S'adresser à tous les acteurs de l'entreprise alimente le cercle vertueux prôné dans les approches dites de « *corporate coaching* » ou coaching d'entreprise.

A la différence du coaching individuel, le coaching de groupe permet une expérimentation et une activation des changements personnels par ajustement entre les participants entre eux et influence réciproque. La coprésence permet de déclencher des comportements et des effets d'engagement comme en son temps l'avait déjà remarqué Kurt Lewin. Il reste que coaching individuel, coaching d'équipe et coaching d'entreprise peuvent s'inviter dans ce cadre comme complémentaires dans leurs effets. Le premier met l'accent sur la remise en cause des cartes mentales et la maîtrise personnelle. Les coachings d'équipe et d'entreprise facilitent la construction d'une vision partagée et accélèrent l'apprentissage collectif élément constitutif d'un avantage compétitif durable pour les entreprises.

Bibliographie

Avolio, B., Gardner, W. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16 (3): 315-338.

- Beazley, D. A. (2002) *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study*, Ph.D., Walden University, 96 pages; AAT 3049889.
- Belbin, R. M. (1981) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Belbin, R. M. (1993) *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cooperrider D.L., Whitney D., Stravos J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, 2nd ed. Crown Custom Pub.
- Dilts R. (2006), *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, Paris, InterEditions Dunod.
- Erikson, E.H. (1963), *Childhood and Society*, 2nd ed., W.W. Norton & Company, New York, NY.
- Erikson, E.H. (1968) *Identity : Youth and crisis*, NY- Norton.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter. pp. 265.
- Jung, C. G. (1921) *Psychological Types*. New Jersey: Princeton University Press. reed. Routledge, pp. 640.
- Noubel J.F.(2004) , intelligence collective, la révolution invisible,
http://www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf
- Piderit S.K., Fry R.E., Cooperrider D.L. (2007), *Handbook of Transformative Cooperation*, Stanford Business Books.
- Scharmer O.C. (2007), *Theory U Leading from the future as it emerges*, SOL.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005) Positive Psychology Progress. *American Psychologist* , Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, pp. 410-421.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park : Sage Publications. pp 272.
- Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work. What really Drives Employee Engagement.*, San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 222 p.

