

Compétences ICF appliquées au coaching d'équipe : aller au-delà du coaching individuel

Introduction

Étant donné que les équipes cherchent toujours à donner le meilleur d'elles-mêmes de façon durable, elles ont aussi besoin de se développer en permanence. Cela explique pourquoi le coaching d'équipe est en pleine croissance. En effet, le coaching d'équipe est une expérience permettant à une équipe de déployer ses efforts pour atteindre des résultats durables tout en cherchant à se développer constamment. Ce genre d'intervention est de plus en plus sollicitée par les entreprises, car les équipes très performantes doivent être capables de s'aligner sur les objectifs, innover en permanence et s'adapter rapidement aux changements internes et externes. Le coaching d'équipe fait partie d'une série de disciplines du développement collectif incluant aussi la consolidation d'équipe, la formation d'équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe et la facilitation de groupe. À titre de comparaison, ces disciplines sont décrites dans le tableau 1.

Afin de développer toute une série de compétences en coaching d'équipe, nous avons élaboré un projet de recherche rigoureux et fondé sur des données probantes. L'objectif de cette étude était de souligner les connaissances, les compétences, les capacités et autres caractéristiques (CCCA) dont se servent les coachs en au-delà de leurs compétences de base ICF. Voici les activités menées dans le cadre de l'étude :

- Une analyse complète de bibliographie.
- L'étude d'événements critiques impliquant le coaching d'équipe
- Des ateliers virtuels impliquant des exercices pratiques et la définition des connaissances, des compétences, des capacités et d'autres caractéristiques du coaching d'équipe pour mieux comprendre cette discipline et en quoi elle se différencie du coaching individuel.
- Des entretiens semi-structurés pour comprendre les démarches du coaching d'équipe, la relation des coachs d'équipe avec leurs clients et ce que signifie pour eux leur métier.
- Une enquête mondiale visant à déterminer l'importance des exercices spécifiques au coaching d'équipe et aux CCCA ainsi que leurs rapports avec la facilitation
- Des ateliers sur le modèle de compétences pour examiner toutes les données d'analyse des emplois.

Il convient d'être prudent lorsque l'on envisage d'intégrer le coaching d'équipe à la formation d'équipe, à l'accompagnement d'équipe et au mentorat d'équipe. Ces trois disciplines sont extrêmement imposantes et donc différentes du coaching d'équipe. Certains coachs d'équipe estiment que ces trois disciplines ne devraient pas être exercées par le coach d'équipe, car cela pourrait semer la confusion au sein de l'équipe, et donc empêcher le coach d'intervenir efficacement. Toutefois, d'après les données de l'étude, il apparaît clairement que les coachs d'équipe endossent souvent le rôle de facilitateur pour favoriser le dialogue entre les membres de l'équipe. La facilitation consiste à améliorer la communication et à établir une certaine transparence. En d'autres termes, il s'agit d'une intervention superficielle qui n'entre pas dans l'analyse de la dynamique de l'équipe. Le coaching d'équipe va plus loin que la facilitation. En effet, son but est d'explorer les dynamiques sous-jacentes des personnalités de chaque membre de l'équipe et les sous-groupes qui existent au sein de l'équipe ainsi que la manière dont ces éléments peuvent influencer sur le rendement de l'équipe. Il n'est pas facile de différencier le coaching d'équipe de la facilitation. On peut dire qu'il existe plutôt un continuum entre la facilitation et le coaching. Un bon coach d'équipe sera capable de travailler habilement sur ce continuum.

À différence du coaching individuel, le caractère multifacette du coaching d'équipe oblige les coachs d'équipe à élargir considérablement leur base de connaissances lorsqu'ils travaillent avec des groupes. Les coachs d'équipe doivent être capable d'identifier et résoudre les conflits, de reconnaître les dynamiques du pouvoir au sein de l'équipe, de comprendre les besoins des équipes hautement performantes, de renforcer la cohésion de l'équipe, de mettre au point des règles et des normes, d'encourager la participation et la contribution de tous les membres du groupe ainsi que de promouvoir l'autonomie et la durabilité du groupe. Dans le cadre du coaching individuel, les coachs sont souvent prudents lorsqu'ils se tournent vers une discipline qui ne relève pas du domaine du coaching. Dans le cadre du coaching d'équipe, cette distinction entre les différentes disciplines n'est pas si évidente. Il revient au coach individuel de choisir quelles informations touchant d'autres disciplines il souhaite partager avec son client. En raison de la complexité de la dynamique d'une équipe et des facteurs qui influencent leur rendement, les coachs d'équipe doivent souvent être plus imposants que lorsqu'ils travaillent avec des clients individuels. En raison de la complexité des interventions et de la facilité avec laquelle un coach d'équipe peut s'embourber dans la dynamique interne d'une équipe, la supervision joue un rôle plus prépondérant.

Tableau 1 Disciplines du développement collectif

Développement collectif						
À plus long terme, implique de nombreuses disciplines et plusieurs sujets						
	Consolidation d'équipe	Formation en équipe	Accompagnement d'équipe	Mentorat d'équipe	Facilitation de groupe	Coaching d'équipe
Durée	Courte, 1 à 5 jours	Courte, 1 à 5 jours	Très variable	Discontinue, quelques heures sur une longue période	Courte, 1 à 5 jours	À plus long terme, plusieurs mois
Processus	Exercices	Travailler avec l'équipe en ayant recours à du matériel pédagogique	Le consultant partage son expertise	Le mentor partage	Facilitation des échanges	Collaboration entre le coach et l'équipe
Axe de développement	Amélioration des relations	Nouvelles connaissances ou compétences	Nouvelles idées	Nouvelles connaissances	Transparence	Objectifs atteints ; durabilité de l'équipe
Dynamique de groupe ; Résolution de conflits	Minimale	Minimale	Minimale, consultative	Minimale	Minimale	Intégrale
Expert ; Maîtrise	Moniteur	Formateur	Consultant	Mentor	Facilitateur et équipe	Équipe

Si nécessaire, les coachs d'équipe peuvent intégrer d'autres disciplines allant au-delà du coaching. Ils peuvent choisir de le faire ouvertement ou discrètement.

Les différences du coaching d'équipe : élargissement du cadre de compétences de base

Ce document décrit les connaissances et les compétences supplémentaires qu'un coach professionnel doit posséder pour intervenir efficacement moyennant la pratique du coaching d'équipe. ICF définit le coaching d'équipe comme un processus de cocréation et de réflexion qui s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre le coach, l'équipe en vue d'agir sur les dynamiques et les relations de façon à inciter les membres de l'équipe à maximiser leurs capacités et leur potentiel pour atteindre leurs objectifs communs.

Les compétences ICF s'appliquant au coaching d'équipe aident les coaches d'équipes à mieux comprendre la particularité des connaissances, des compétences et des exercices pratiques dont ils ont besoin pour travailler avec des équipes. Cependant, les compétences de base ICF demeurent indispensables en tant que fondement de toute intervention de coaching.

Chaque composant du modèle de compétence du coaching d'équipe de ICF est aligné sur la structure des compétences de base de l'ICF. Ce document fait également référence aux compétences ou sous-compétences de base de l'ICF et fournit des conseils sur les nuances contextuelles, les dynamiques ou les concepts additionnels à adopter dans le cadre du coaching d'équipe. Bien qu'il ne soit pas forcément nécessaire d'ajouter de nouvelles compétences aux huit compétences de base de l'ICF, plusieurs nouvelles sous-compétences devront être ajoutées pour garantir l'efficacité des interventions des coaches d'équipe. Le tableau suivant décrit les nouveaux concepts spécifiques au coaching d'équipe qui devront compléter le modèle de compétences de base de l'ICF.

Compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe	Contexte
A. Fondement	
1. Faire preuve de déontologie	
+ Coacher l'équipe cliente comme une seule entité	Aux yeux d'un coach d'équipe, le client est l'équipe tout entière. Une équipe est composée de membres individuels et chacun d'entre eux doit être entendu et jouer un rôle essentiel dans les échanges du groupe. De plus, le coach d'équipe doit maintenir son objectivité dans toutes ses interactions avec les membres de l'équipe, les sponsors et les parties prenantes concernées. Le coach d'équipe ne doit jamais prendre parti avec des sous-groupes ou des membres individuels de l'équipe, doit rester ouvert à tout ce qui ressort des séances de groupe et doit être complètement honnête dans toutes ses relations avec l'équipe. Les échanges entre le coach d'équipe et les membres individuels de l'équipe doivent toujours rester confidentiels, à moins que le membre de l'équipe

	en question n'autorise le partage d'informations avec d'autres membres en respectant bien entendu les accords souscrits au contrat de coaching d'équipe.
+ Insister sur la distinction entre le coaching d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe, la facilitation de groupe et toute autre discipline du développement collectif	Le développement collectif pourrait toucher d'autres disciplines, y compris le coaching d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe et la facilitation de groupe. Le coach d'équipe doit collaborer avec d'autres experts lorsque les exigences d'une mission spécifique au coaching d'équipe le justifient ou lorsque des connaissances et des niveaux de compétence spécifiques sont requis. Bien que la mise en évidence des différences entre ces disciplines ne soit pas toujours nécessaire, le coach doit faire preuve de prudence lorsqu'il entreprend des démarches allant au-delà de la pratique du coaching. Les coaches d'équipe pourraient être amenés à recommander à leurs clients d'autres types de services professionnels, ou encore à faire appel aux services d'un co-accompagnateur, d'un superviseur ou d'autres professionnels du développement collectif.
+ Démontrer les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en pratique cette combinaison particulière des disciplines du développement collectif qui sont proposées	Un coach d'équipe est suffisamment formé pour intégrer de manière efficace toutes les disciplines du développement collectif qu'il propose dans le cadre de son engagement de coaching d'équipe.
+ Adopter des disciplines de développement collectif plus imposantes uniquement lorsque cela est nécessaire pour aider l'équipe à atteindre ses objectifs	En général, les coaches d'équipe doivent souvent s'imposer dans leur intervention auprès d'un groupe, et ce bien plus que lorsqu'ils interviennent auprès de clients individuels. Toutefois, ce genre d'interventions doit se limiter aux situations nécessitant une approche plus imposante pour sensibiliser l'équipe aux différents axes de développement et pour l'aider à comprendre les démarches du coaching d'équipe. Par exemple, il pourrait s'agir de moments déterminants qui se produisent lors des séances de coaching d'équipe, et au cours desquels le coach relève les dynamiques d'équipe positives et négatives tout en proposant des solutions pour progresser. Ces moments d'imposition devraient servir pour élargir et non pas limiter le point de vue de l'équipe par rapport à la situation actuelle.
+ Maintenir la confiance, la transparence et la clarté lorsqu'il s'agit de remplir plusieurs rôles liés au coaching d'équipe	Dans le cas où un coach d'équipe adopte plusieurs disciplines du développement collectif, il doit clairement énoncer les différents rôles

	qu'il souhaite endosser et expliquer comment un seul rôle peut influencer l'autre.
2. Incarner l'esprit du coaching	
+ Recourir à la supervision de l'accompagnement pour obtenir un soutien, se développer et se responsabiliser si nécessaire	Un coach d'équipe peut facilement s'empêtrer dans la dynamique du groupe, ce qui l'empêcherait de détecter certains problèmes à résoudre. C'est pourquoi les coaches d'équipe doivent travailler avec un superviseur. Les séances de coaching d'équipe peuvent être bien plus mouvementées que les séances de coaching individuel, car le coaching d'équipe implique la participation simultanée de plusieurs membres d'un même groupe. Les superviseurs poussent les coaches à réfléchir sur les événements passés, à prendre conscience du rôle qu'ils ont endossé ou qu'il endosse actuellement et à analyser les effets de ces événements sur leur comportement. Un superviseur est donc une excellente ressource pour un coach d'équipe, car il joue un rôle d'observateur objectif qui facilite la réflexion tout en soulignant la fonction de la réflexion dans les démarches du coaching d'équipe.
+ Rester objectif et conscient des dynamiques et des tendances du groupe	Les équipes sont composées d'individus ayant des personnalités, des connaissances, des compétences et des motivations singulières. La combinaison des efforts de ces individus fait naître de nombreuses dynamiques de pouvoir, de contrôle, d'expertise, mais également des objectifs variés. Le coach d'équipe doit être conscient de la façon dont ces dynamiques peuvent influencer les interactions au sein du groupe, les priorités de l'équipe, les conflits internes, les croyances et les alliances. Par conséquent, il doit à tout prix maintenir son objectivité.
B. Cocréer la relation	
3. Élaborer et maintenir les engagements	
+ Expliquer ce qu'est ou n'est pas le coaching d'équipe, et en particulier comment cette discipline diffère des autres disciplines du développement collectif	Le coach d'équipe doit absolument insister sur les différences entre le coaching d'équipe et les autres disciplines du développement collectif. Étant donné que les individus ont tous leurs propres personnalités, les équipes doivent faire preuve de sincérité pour déterminer si un coach est compatible ou pas avec le groupe.
+ Collaborer avec toutes les parties concernées, y compris le chef d'équipe, les membres de l'équipe, les parties prenantes et les	Le contrat de coaching d'équipe doit convenir à toutes les parties, y compris les membres individuels de l'équipe, l'accompagnateur et les

accompagnateurs pour élaborer ensemble des engagements clairs sur la relation de coaching, les démarches à suivre, les stratégies, les modalités de croissance et les objectifs	sponsors, le cas échéant. La confidentialité concernant tout ce qui se passe lors des séances de coaching d'équipe doit être abordée, tout comme les discussions privées entre le coach de l'équipe et chacun de ses membres. Il est également important de réfléchir au rôle et à la mesure dans laquelle la culture, la mission et le contexte général de l'entreprise influencent l'engagement du coaching d'équipe.
+ Collaborer avec le chef de l'équipe pour déterminer comment la gestion des démarches du coaching sera partagée entre le coach, le chef d'équipe et le groupe.	L'un des objectifs du coaching d'équipe est de bâtir une équipe durable qui ne dépend pas de la présence du coach pour progresser. Bien que les démarches du coaching d'équipe puissent être entreprises dans un premier temps par le coach, il faudra prévoir un accord sur la passation graduelle de gestion de ces démarches au chef de l'équipe et à l'équipe dans son ensemble.
4. Établir un climat de confiance et de sécurité	
+ Créer et maintenir un espace serein pour des échanges transparents et honnêtes entre les membres de l'équipe	Afin que chaque membre de l'équipe puisse participer librement et de manière significative, le coach de l'équipe doit créer un espace serein dans lequel chaque membre du groupe puisse se sentir libre de débattre avec ses coéquipiers ou d'aborder des sujets délicats. Lorsqu'il travaille avec un client individuel, le coach doit être conscient et respectueux du contexte culturel de son client. Dans le cadre du coaching d'équipe, le groupe pourrait avoir sa propre culture, qui serait une variante de la culture de l'entreprise, et qui ajoutera peut-être un nouveau facteur de complexité à l'engagement.
+ Encourager l'équipe à se considérer comme un bloc uni partageant une identité commune	Un des facteurs de durabilité d'une équipe s'explique par le sentiment que chaque membre fait partie d'un bloc uni et ultraperformant. Le coach d'équipe doit constamment promouvoir l'identité du groupe et son autosuffisance.
+ Encourager l'expression de sentiments, de perceptions, de préoccupations, de croyances, d'aspirations et de suggestions des membres du groupe à titre individuel et collectif.	Le coach de l'équipe pourrait encourager les membres de son groupe à parler librement lors des réunions de l'équipe afin qu'ils puissent partager leurs sentiments, leurs perceptions, leurs préoccupations, leurs croyances, leurs aspirations et leurs suggestions. Il est également important pour le coach de comprendre et de décrypter les sentiments, les perceptions, les préoccupations, les croyances et les aspirations collectifs de l'équipe.
+ Encourager la participation et la contribution	Il est important de tirer pleinement parti des

de tous les membres de l'équipe	connaissances et des compétences de chaque membre de l'équipe.
+ Collaborer avec l'équipe pour développer, maintenir et réfléchir aux règles et normes qui régissent le groupe	Les règles et les normes peuvent aider les équipes à être plus productives et exploiter tout leur potentiel. La clarification et la codification de ces règles et normes peuvent également aider une équipe à devenir plus autonome.
+ Promouvoir une communication efficace au sein de l'équipe	Une communication fluide entre les membres de l'équipe peut souvent être difficile. Cependant, pour que l'équipe puisse réussir, il lui faudra absolument garantir une bonne circulation des informations. Le coach de l'équipe doit s'assurer que la communication des membres de l'équipe est dirigée vers l'équipe tout en réorientant systématiquement la communication au sein de l'équipe lorsque celle-ci vise le coach.
+ Collaborer avec l'équipe pour identifier et résoudre les conflits internes	Les conflits au sein d'une équipe sont inévitables. C'est pourquoi il est essentiel de faire émerger les conflits et de les gérer d'une manière constructive, et ce afin de favoriser l'apprentissage et le développement.
5. Maintenir sa présence	
+ Utiliser l'ensemble de ses capacités sensorielles et perceptives pour se concentrer sur l'essentiel tout au long du processus de coaching	Le coach d'équipe sera souvent surchargé d'informations, ce qui nécessitera sa pleine conscience sensorielle et une perception de ce qui se passe dans la salle tout au long de son engagement de coaching.
+ Faire appel à un accompagnateur avec le consentement de l'équipe et des sponsors, surtout lorsque cette démarche permettrait au coach de l'équipe d'augmenter sa présence dans les séances de coaching d'équipe.	Le fait de travailler avec un accompagnateur pourrait alléger la pression sur le coach étant donné le volume considérable d'informations qui émergent pendant les séances de coaching d'équipe. Un accompagnateur peut aider le coach à observer les dynamiques et les modèles de comportements individuels et collectifs de l'équipe, mais aussi à apporter d'autres points de vue et à modéliser le comportement du groupe.
+ Encourager les membres de l'équipe à faire une pause et à réfléchir à la façon dont ils interagissent lors des séances de coaching d'équipe	Le fait d'inviter les membres de l'équipe à une pause et à la réflexion marque le début d'un effort de réflexion collective. Le coach d'équipe peut donner suite à cette réflexion de groupe en sensibilisant les membres à leurs propres actions, aux comportements qui en résultent, tout en proposant des solutions pour améliorer leurs interactions présentes et futures.
+ Entrer et sortir du dialogue de groupe selon les besoins	Étant donné que l'un des objectifs du coaching d'équipe est de rendre l'équipe plus autonome, le coach d'équipe ne doit intervenir dans la discussion de groupe que lorsque cette

	intervention est nécessaire pour améliorer le processus de développement et le rendement de l'équipe. Le coach d'équipe doit se montrer disponible auprès du groupe, mais aussi auprès de chacun de ses membres. Cela peut être éprouvant dans situations de tension ou lorsque plusieurs membres de l'équipe sont impliqués.
C. Communiquer efficacement	
6. Écouter activement	
+ Observer comment les points de vue partagés individuellement par chaque membre de l'équipe se rapprochent des points de vue des autres membres de l'équipe et de la discussion de groupe	Les membres de l'équipe doivent être capables d'écouter et de garantir une communication fluide pour établir une compréhension commune qui, par la suite, se traduira par un haut rendement. La capacité de lire entre les lignes permet souvent d'extraire une signification et une compréhension plus profondes. Cela peut aider le coach à résoudre les conflits et à améliorer les résultats des séances d'innovation et de résolution de problèmes.
+ Observer comment chaque membre de l'équipe influe sur l'énergie, l'engagement et la concentration du groupe	Un coach d'équipe peut sensiblement améliorer le rendement de l'équipe en mettant en lumière les comportements individuels des membres qui entravent et affaiblissent le dynamisme, l'engagement, la créativité et la concentration du groupe.
+ Observer les habitudes de communication verbale et non verbale entre les membres de l'équipe pour identifier d'éventuelles alliances, des conflits et des opportunités de croissance	L'observation, la compréhension et l'amélioration de la dynamique de groupe pourraient jouer un rôle déterminant dans l'amélioration du rendement de l'équipe. Les coaches d'équipe doivent être capables d'observer la subtilité de la dynamique de groupe qui ressort de la communication verbale et non verbale.
+ Modéliser une communication et une collaboration basées sur la confiance et l'efficacité lorsque vous travaillez avec un accompagnateur ou d'autres types d'experts	Une communication fluide entre les membres de l'équipe est essentielle pour garantir un haut rendement. Les coaches d'équipe peuvent modéliser ce comportement lorsqu'ils travaillent avec un accompagnateur et d'autres experts.
+ Encourager l'équipe à s'appropriier du dialogue	Les membres de l'équipe pourraient avoir tendance à communiquer directement avec le coach de l'équipe, notamment lors des premières séances de coaching d'équipe. Afin de renforcer la durabilité, les coaches d'équipe doivent constamment réorienter le dialogue en interne, autrement dit au sein de l'équipe. Prendre des décisions d'équipe peut être complexe. Il se peut que les membres de l'équipe soient amenés à partager des données, ce qui mettrait en jeu la confiance et l'expertise. L'équipe devra donc

	décider comment traiter ces données et comment prendre des décisions. Bien que le fait d'accompagner une équipe pour résoudre de tels problèmes relève plutôt de la facilitation de groupe, il revient au coach de l'équipe d'intervenir dans le processus d'autonomisation du groupe.
7. Réveiller la conscience	
+ Remettre en question les hypothèses, les comportements et les processus de recherche de signification de la part de l'équipe pour améliorer leur conscience collective ou leur vision	Une équipe composée de plusieurs individus enrichit l'effort de groupe avec une multitude d'hypothèses, d'expériences, de comportements et de processus de recherche de signification. Lorsqu'elle n'est pas contrôlée, la diversité de ces facteurs peut conduire à un dysfonctionnement de l'équipe. En revanche, si ces facteurs sont correctement exploités, ils peuvent considérablement améliorer le rendement de l'équipe.
+ Utiliser des questions et d'autres techniques pour favoriser le développement de l'équipe et faciliter l'appropriation du dialogue collectif	Tout comme dans le coaching individuel, des questions et d'autres techniques devraient être utilisées pour renforcer le développement collectif. Or dans le coaching d'équipe, les efforts devraient aussi favoriser le dialogue en interne ainsi que les démarches de groupe.
D. Développer l'apprentissage et la croissance	
8. Faciliter la croissance des clients	
+ Encourager le dialogue et la réflexion pour aider l'équipe à identifier ses objectifs et les démarches à suivre pour atteindre ces objectifs	Le dialogue et la réflexion de groupe sont essentiels pour tirer pleinement parti des connaissances et des compétences de tous les membres de l'équipe. Le fait d'encourager la pleine participation aide à identifier les objectifs appropriés pour optimiser les performances de l'équipe.