

# Le coaching d'équipe sous l'influence du modèle de Palo Alto. Partage et échanges

Communication à la huitième journée de Rencontre de Paradoxes, 11 octobre 2009

Laurence Moryoussef, coach

*Après avoir sensiblement modifié ma pratique de coaching individuel avec le modèle de Palo Alto, j'ai tenté de reconsidérer mes accompagnements d'équipe en m'appuyant davantage sur les prémisses systémiques et constructivistes. Cela m'a conduit à répondre de façon empirique aux questions suivantes : que faire de la notion de contrainte en équipe ? Comment à partir d'un objectif de type team building arriver à une problématisation de la demande ? Comment passé d'une plainte individuelle à un problème au sens du modèle ? Comment conduire les coéquipiers à se positionner par rapport à la plainte exprimée par le manager ? Que conserver de mon ancienne pratique et comment intégrer ces outils de façon cohérente avec une approche fondée sur le modèle ? Quels contextes et quels clients pour une telle approche ? J'ai fonctionné par tâtonnements, par essais/erreurs, tout en étant évidemment soucieuse de la satisfaction des clients. Je me propose de partager et de prolonger avec vous cette réflexion...*



Laurence Moryoussef © Paradoxes

Je suis coach depuis quelques années maintenant, je suis formée à un certain nombre d'outils et j'ai rencontré le modèle de Palo Alto enseigné par l'École du Paradoxe il n'y a pas tout-à-fait cinq ans. Si je vous précise cela c'est pour qu'il n'y ait aucun malentendu, je n'ai absolument pas la prétention d'être une théoricienne, et encore moins une experte du modèle. Car vous le savez tous comme moi, il faut 10 ans pour y comprendre quelque chose, 10 ans de

plus pour en faire quelque chose et encore 10 ans pour théoriser sur le sujet ce qui laisse malgré tout, encore quelques années à Irène Bouaziz pour finir le livre que nous attendons tous.

Donc mon propos aujourd'hui va simplement consister à partager avec vous des intuitions, des exemples de pratique, une vision de ce que peuvent être les interventions d'équipe avec le modèle de Palo Alto. J'ajouterai qu'étant en recherche et questionnement permanents, mes convictions et constructions d'aujourd'hui ne seront pas forcément celles de demain ; ma pratique actuelle est donc parfaitement biodégradable.

## 1. **Ma** **pratique**

Avant Palo Alto je distinguais dans mes accompagnements le Team Building ou la cohésion d'équipe et le coaching d'équipe. L'objectif était de permettre aux co-équipiers d'optimiser leur collaboration et de favoriser leur coopération, partant d'un postulat que mieux on se connaît, mieux on communique, mieux on travaille ensemble. J'utilisais alors des outils de connaissance de soi et je faisais travailler les co-équipiers sur les valeurs de l'équipe, leurs règles du jeu... et ces journées se concluaient par des plans d'action collectifs et individuels. Il y avait souvent un aspect ludique ou festif à un moment ou un autre pris en charge par le client. Préalablement aux journées d'équipe je menais des entretiens avec chaque co-équipier. Lors de ces entretiens, j'étais centrée sur le fait de faire connaissance, de créer un minimum de lien, de récupérer des éléments sur la culture de l'entreprise et de comprendre le rôle de la personne dans l'équipe. Je couplais donc des réunions de travail spécifiques, avec le fait d'assister à des réunions naturelles de travail de l'équipe avec des journées centrées sur des objectifs plus spécifiques (journées de mises au vert).

**Aujourd'hui**, je ne distingue ni ne propose team building, coaching d'équipe ou cohésion d'équipe. Je me positionne différemment. **J'interviens dans la résolution de problèmes d'une équipe, quel que soit le type de problème dès lors qu'il s'agit de difficultés humaines ou relationnelles en entreprise.**

## 2. **Quelques** **postulats**

Postulat 1 : j'ai une approche résolution de problème et non d'objectif à atteindre.

Postulat 1bis : cette approche problème sert de fil conducteur à chaque étape de mon intervention afin de co-construire le problème avec le ou les clients.

Postulat 2 : je refuse d'entrer dans l'évidence de la coopération, je questionne donc cette évidence avec ténacité quitte à déstabiliser le(s) demandeur(s).

Postulat 3 : j'ai quitté la posture qui consistait à considérer qu'un coaching d'équipe s'inscrit dans une durée d'au moins deux ans avec des rencontres régulières.

Postulat 4 : je ne pose aucun diagnostic sur les personnes et certainement pas sur le manager.

Postulat 5 : le succès d'une intervention auprès d'une équipe se joue sur la capacité à trouver les co-équipiers les plus clients (y compris le manager ou le manager du manager).

Postulat 6 : intervenir auprès d'une équipe c'est obligatoirement mêler de l'individuel et du collectif.

### **3. Concrètement: un dispositif pour faire émerger un problème**

Premier temps et premier levier : entretien quadripartite pour expliciter la contrainte et arriver à une première formulation d'un « problème ». Cet entretien peut suffire à changer la nature de la demande ou même la dissoudre.

Deuxième temps : une réunion de présentation de l'intervention et de moi-même à l'équipe, avec une définition du problème.

Troisième temps : les entretiens individuels pour assouplir les visions du monde, amener chacun à se positionner et repérer les clients éventuels.

Quatrième temps : le travail de groupe pour faire émerger un langage commun sur la définition du problème, aller directement dans le vif du sujet, susciter des recadrages mutuels.

Cinquième temps : je disparaiss et la vie suit son cours.

© **L. Moryoussef/ Paradoxes**