

Coacher une équipe agile

N° de la lecture individuelle : 3
Semestre 4
Étudiant LAURENT TERENCE, 803_1F
Sujet Coacher une équipe agile



Support théorique

La recherche se base fondamentalement sur les documents présentés ci-dessous ainsi que de la recherche. Des apports, de l'aide à la construction des exemples, et des compréhensions ont également été réalisés avec ChatGPT.

Documents

<https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88848126/page/1?searchterm=%20coaching%20collectif>

Table des matières

Support théorique	1
Documents	1
Introduction	5
Préface (Bernadette Lecerf-Thomas – Superviseur en coaching d’organisation)	5
Comportements attendus	6
Qu’observe-t-on en réalité ?	8
Equipe Beta (Cf. chapitre 2 page 21)	8
Le contexte	8
La demande officielle	8
Vu et entendu.....	8
Ce que j’ai vu.....	8
Réalité et comportements observés	9
Comment expliquer ce qui se passe ?	9
Le changement est vécu comme une menace	9
Les changements induits.....	9
La dimension psychologique du changement négligée	10
Les émotions	11
Nos freins personnels : les messages contraignants	13
Comment utiliser cet outil ?.....	13
L’absence de confiance	13
Ce que nous avons appris	13
2^{ème} Partie : Initier le changement	14
L’entretien préliminaire	14
Outil : La grille RPBDC	15
L’objectif du coaching	16
Contrat de coaching	16
Engagement du coach	16
Outil : Les 3 P.....	17
S’autoévaluer : Outil	17
Le coach est un miroir	18
Le coach est en position basse	19
Troisième partie	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
Quatrième partie : Coacher l’équipe	20
Comment l’équipe se constitue-t-elle ?	20
Les étapes de constitution de l’équipe	20
Outil : A quelle étape se situe l’équipe ?	21
Définir une vision commune	23

Qu'est-ce que la vision ?	23
Comment élaborer la vision ?	24
Outil : La visualisation	24
Déterminer les rôles et responsabilités.....	25
Fixer les règles du jeu	27
Outil : Charte des droits et devoirs au sein de l'équipe	27
Confrontations et tensions.....	27
La stratégie de résolution de conflits	28
Outil : Attentes	29
Pratiquer la confrontation positive.....	29
Outil : Jeu de cartes	30
Anticiper les réactions prévisibles grâce à la Process Communication.....	30
Pratiquer une communication pacifique.....	32
Ajuster les relations	34
Repérer les attitudes « écoutricides »	34
<i>Bibliographie</i>	36

Introduction

Dans le paysage dynamique et exigeant du développement logiciel, les méthodes agiles se sont imposées comme un paradigme incontournable. Leur pertinence dans la conduite de transformations organisationnelles est aujourd'hui indéniable, offrant aux équipes la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux évolutions constantes du marché. Cependant, cette agilité n'est pas sans ses défis, notamment en ce qui concerne la communication au sein des équipes. Le livre "Coacher une équipe agile" explore cette dimension de la méthodologie agile : la communication. En effet, si les méthodes agiles se distinguent par leur capacité à intégrer les changements de manière fluide et efficace, elles requièrent également une communication transparente et constante entre les membres de l'équipe. C'est là que le rôle du coach agile prend tout son sens.

Que vous soyez ScrumMaster, chef de projet, manager ou coach agile, cet ouvrage vous offre une boîte à outils pratique pour naviguer à travers les défis et les résistances inhérents au changement. Véronique Messenger partage dans ce livre des exemples concrets et des conseils éprouvés pour accompagner les équipes dans leur transition vers l'agilité.

La deuxième édition de cet ouvrage va encore plus loin, en proposant de nouveaux outils pour décrypter les réactions face au changement et pour mieux formaliser les missions de coaching. De plus, l'apport des neurosciences offre un éclairage sur les processus d'apprentissage et de désapprentissage, tandis que la bibliographie mise à jour enrichit davantage les ressources à disposition.

Préface (Bernadette Lecerf-Thomas – Superviseur en coaching d'organisation)

La préface souligne le rôle crucial de la communication dans les méthodes agiles et met en lumière les tensions et les défis rencontrés par les équipes agiles. Le ScrumMaster, en particulier, doit jongler avec plusieurs changements simultanément et adopter une posture relationnelle agile. Véronique Messenger propose une approche complémentaire en mettant l'accent sur la compétence relationnelle dans son livre "Coacher une équipe agile". Elle guide les membres de l'équipe sur les aspects clés de la collaboration productive et de l'acceptation des différences comportementales. De plus, le livre aborde le défi du droit au tâtonnement dans les méthodes agiles, soulignant l'importance de la créativité et de l'exploration dans un environnement où l'erreur est acceptée. En résumé, le livre offre des perspectives et des outils de coaching pour aider les équipes à naviguer avec succès dans leur parcours agile.

Comportements attendus

Ci-dessous le tableau (cf. page 13-14 du livre) qui reprends les valeurs et pratiques d'une équipe agile.

Valeur Agile	Comportement
Collaboration	Chaque membre de l'équipe est attentif à préserver l'intérêt collectif, avant ses objectifs personnels, pour la performance globale. On n'observe pas de comportement individualiste ou recherchant la «starisation». La programmation en binôme y fonctionne à merveille, par exemple.
Autonomie	Chacun profite de cette autonomie pour prendre des initiatives, proposer des solutions, innover, sans attendre passivement les directives du chef. Chaque membre est proactif.
Sens de l'engagement	Chaque membre est soucieux de respecter les décisions prises ensemble, notamment vis-à-vis du client, sur le résultat attendu. Tout est mis en œuvre pour honorer le contrat. Il n'y a pas de situation de blocage. Et tous participent activement au daily stand-up meeting, qui se tient chaque jour pour s'assurer que l'engagement sera tenu.
Droit à l'erreur	Prendre des risques, innover, itérer, apprendre constituent les fondements d'une approche agile. Chacun accepte de se tromper, potentiellement, puisque les erreurs ne sont ni jugées ni sanctionnées. En effet, sur des cycles courts, les erreurs ont moins de conséquences. Tous apprécient de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et voient les rétrospectives comme une opportunité de corriger. Ce qui est important, c'est apprendre de ses erreurs.
Apprentissage	Chaque membre de l'équipe accepte de démarrer sans tout maîtriser, avec une part d'inconnu. L'apprentissage fait partie du travail quotidien, par la dé-couverte, l'autoformation, la programmation en binôme (pair-programming) ou le transfert de compétences entre membres.

Transparence	Chacun communique quotidiennement et spontanément son estimation du travail restant à faire, sans se sentir contrôlé ; personne n'hésite à alerter ses coéquipiers sur un obstacle rencontré, y compris une difficulté personnelle
Adaptabilité	Le changement est accepté, les remises en question fréquentes et indo-lores, puisqu'elles ne portent pas sur les personnes.
Exemplarité	Porteur lui-même des valeurs et principes agiles, le manager sait les partager et s'assure de leur respect et de leur bonne application. Il fait preuve d'exemplarité.
Courage	Les membres de l'équipe ont du courage pour accepter de démarrer un projet sans avoir tous les éléments, tout en sachant que l'on devra sans doute défaire, refaire, améliorer, adapter ; il leur en faut pour accepter les prises de risques les remises en question, la transparence, l'appropriation collective du produit...
Respect	Il leur faudra également du respect, les uns envers les autres et pour le travail de leurs coéquipiers. Le manager qui délègue la responsabilité à son équipe fait preuve de respect à son égard.
Disponibilité	Elle est particulièrement vraie pour le manager, «leveur d'obstacles», dont le rôle est dédié à son équipe pour l'aider à progresser.

Qu'observe-t-on en réalité ?

Pour illustrer les concepts du livre, l'auteur raconte trois histoires vécues de trois contextes différents. J'ai choisi de n'en mettre qu'une, qui se nomme « équipe Beta ». Tout au long du livre nous reviendrons vers ces trois équipes, aussi je vous préconise d'aller lire la 4^{ème} de couverture du livre qui résume ces trois équipes (Alpha, beta, Gamma), voir les images en annexes de ce document qui sont des captures d'écrans de ces équipes ou encore directement dans le livre à la page 18.

Equipe Beta (Cf. chapitre 2 page 21)

«

Le contexte

L'équipe Bêta compte cinq personnes, dont une ScrumMaster, Catherine. Tous ses membres sont de brillants ingénieurs, chacun expert dans son domaine, y compris la ScrumMaster. Les méthodes agiles ont été introduites depuis plusieurs mois dans cette organisation ; cette équipe, récemment constituée pour mener un projet de quelques mois, assez stratégique, applique donc cette approche. Le directeur du projet, qui supervise ce projet et d'autres, constate cependant que l'équipe n'en est pas vraiment une, puisque chaque membre travaille plutôt isolément. La performance collective n'est par conséquent pas optimale. Elle pourrait sans doute être améliorée.

La demande officielle

Le directeur de projet suggère aux membres de l'équipe l'intervention d'un coach pour les amener à mieux collaborer et tirer profit de l'efficacité du groupe. Je propose, dans un premier temps, un entretien avec chacun des membres. Je proposerai, ensuite, un accompagnement collectif de l'équipe.

Vu et entendu

«Pourquoi cette réunion debout chaque jour ? Je n'ai rien à faire des tâches des autres.»
(développeur)

«Je sais m'organiser tout seul, je n'ai pas besoin que d'autres m'aident à découper mes tâches et les estiment à ma place. Et puis, je suis le seul à maîtriser cette technique.» (développeur)

«Oui, on est une équipe agile, puisque toutes les compétences sont intégrées dans l'équipe.»
(ScrumMaster)

«Je n'ai pas envie de coder à deux ; je vais plus vite tout seul.» (développeur)«Chacun son domaine !» (développeur)

«On n'est pas obligé d'appliquer la méthode à la lettre...» (ScrumMaster)

«On ne comprend pas vraiment pourquoi on vous fait intervenir.» (développeurs)

Ce que j'ai vu

- Ma première observation lorsque j'arrive pour le premier entretien, c'est la grande concentration des ingénieurs ; je suis frappée par l'ambiance laborieuse et le silence «assourdissant» qui règne dans la salle: chacun est devant son écran, un casque sur la tête.
- Je constate qu'il n'y a pas de scrumboard pour visualiser l'avancement des tâches.
- À l'heure du déjeuner, la ScrumMaster peine à organiser un daily stand-up meeting qui réunisse tout le monde. Elle-même est en retard par rapport à l'horaire annoncé. Un second retardataire arrive au milieu de la réunion.
- J'apprends, par hasard, que la dernière livraison s'est mal déroulée, puisque aucun test d'intégration n'avait été mené durant la précédente itération.
- La rétrospective n'a pas eu lieu, car il a fallu très rapidement trouver l'origine des bo-gues et procéder d'urgence à une nouvelle livraison. Puis l'itération suivante a démarré.

Réalité et comportements observés

Ce passage souligne les écarts souvent observés entre les idéaux promus dans la littérature sur les équipes agiles et la réalité des comportements observés sur le terrain. Parmi les comportements constatés, elle relève :

- Une confusion apparente sur les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe.
- Des réticences à s'exprimer authentiquement, à donner un avis ou à fournir une estimation.
- Un sentiment de lassitude envers la fréquence des réunions et des retards, parfois accompagné d'une démotivation.
- Une méfiance à l'égard des bénéficiaires de la transparence.
- La persistance d'ordres venant d'autorités supérieures malgré la prétendue autonomie des équipes.
- Une manifestation d'individualisme sous prétexte d'autonomie.
- Des modes de communication parfois tendus, allant du manque d'échange à l'agressivité, en passant par les non-dits.
- Des situations de règlements de compte ou de recherche de coupables.
- Une certaine passivité, reflétant un sentiment de défaitisme ou de désengagement envers les résultats.
- Des réactions de susceptibilité face à l'auto-satisfaction affichée par certains membres.
- Et bien d'autres comportements en décalage avec les principes agiles.

En somme, ces observations mettent en évidence une réalité où les comportements des équipes sont souvent éloignés des valeurs et des idéaux prônés par les méthodes agiles.

Comment expliquer ce qui se passe ?

L'introduction de nouvelles méthodes de travail et de communication génère des résistances. Ces blocages comportementaux, relationnels et managériaux sont influencés par le "capital émotionnel" de chacun. Les ressentis des individus sont déterminants et impactent leurs comportements. De plus, le manque de confiance aggrave ces influences négatives.

Le changement est vécu comme une menace

Les changements induits

Le changement vers une approche agile est perçu comme menaçant. Il implique des transformations importantes dans les équipes de développement : nouvelle organisation, nouvelles pratiques, nouveaux outils, mais surtout, un nouveau mode de relation et de communication. De plus, ce changement affecte également le leadership de l'équipe, qui doit adapter sa pratique managériale.

Synthèse

Tableau 3-1 Synthèse des changements induits

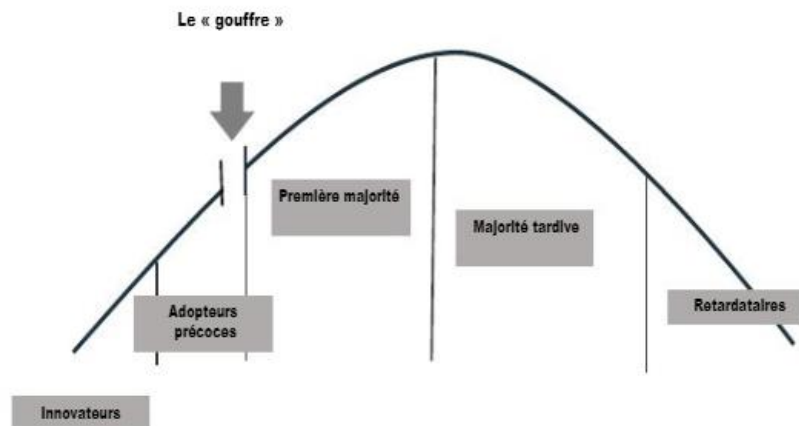
CHANGEMENTS INDUITS POUR...	
L'ÉQUIPE	LE LEADER
Travailler en équipe	Être « acteur », voire « porteur » du changement
Prendre des risques	Développer son leadership
S'engager	Lâcher prise et trouver une nouvelle légitimité
Accepter la solidarité et l'interdépendance	Être dans l'écoute empathique
Être plus visible, plus exposé	Déléguer et donner plus d'autonomie
Être plus autonome dans la prise de décision	Assumer les erreurs de l'équipe auprès de la hiérarchie
Se remettre en question	Adopter une nouvelle posture
Interagir et communiquer différemment	

Figure 1 Synthèse des changements induits , (MESSAGER, s.d.)

La dimension psychologique du changement négligée

La dimension psychologique du changement est souvent négligée, avec une préférence pour les aspects organisationnels et technologiques. Les initiatives de changement, souvent initiées de manière descendante par la direction, laissent souvent les équipes face à un fait accompli. Même en présence de cellules dédiées au changement, les résistances ne sont pas toujours bien gérées. D'autre part, lorsque les initiatives proviennent des équipes elles-mêmes, elles peuvent être pressées de mettre en œuvre de nouvelles pratiques et outils, négligeant ou minimisant les aspects comportementaux. Cette approche peut entraîner une perte de dynamisme et des résultats décevants. Pourtant, il est connu que le changement n'est pas toujours bien accueilli. La théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers identifie cinq catégories de personnes face au changement."

Figure 3-1
Courbe d'adoption
de l'innovation



Source : Everett Rogers

Figure 2 Courbe d'adoption de l'innovation

1. Les innovateurs (environ 2,5 %) : Ce sont des visionnaires qui sont toujours à l'affût des dernières tendances. Ils osent prendre des risques, veulent être les premiers et aiment expérimenter.
2. Les premiers adeptes (environ 13,5 %) : Ils suivent les innovateurs et, en essayant et partageant leur opinion, créent les tendances et les modes.
3. La majorité précoce (environ 34 %) : Ce groupe est constitué de personnes réfléchies qui attendent les retours d'expérience des premiers adeptes. Ils ont besoin d'être rassurés sur la popularité de l'innovation avant de l'adopter.
4. La majorité tardive (environ 34 %) : Ce sont des personnes peu enclines au changement. Ils n'adoptent l'innovation que lorsqu'une grande partie de leur entourage l'a déjà assimilée.
5. Les retardataires (environ 16 %) : Ils ont généralement une aversion pour la nouveauté et n'adoptent l'innovation que par nécessité, faute d'alternative.

Geoffrey Moore a enrichi la théorie de Rogers en introduisant la notion de « gouffre ». Selon cette théorie, une innovation doit traverser cet « abîme » pour passer d'un marché de niche à un marché de masse. Avant le gouffre, les innovateurs et les premiers adeptes sont généralement plus facilement convaincus de l'intérêt de l'innovation. En revanche, la majorité précoce nécessite des démonstrations de la valeur ajoutée de l'innovation pour être convaincue. Ce passage critique à travers le gouffre est essentiel pour assurer la pérennité et le succès d'une innovation.

Les émotions

Dans le contexte d'une transformation, les émotions sont exacerbées, en particulier la peur, souvent non exprimée, qui se manifeste sous forme de stress, de doute, d'anxiété et d'incertitude au quotidien. Parfois, elle peut même prendre une forme plus intense, surtout lorsqu'elle est associée à une transition majeure. Toutes ces peurs, et d'autres encore, sont liées à la peur de perdre. Tant que les individus n'ont pas l'assurance d'une issue favorable, la perte est difficile à accepter. Ce sentiment est d'autant plus pesant s'il évoque des expériences passées similaires, car nous avons tendance à mémoriser plus rapidement et plus intensément les moments douloureux de notre vie.

COMPORTEMENT VISIBLE	ÉMOTION POSSIBLE
Hésitation à donner des estimations	Peur de dire qu'il ne sait pas
Refus de l'engagement ou engagement subi	Peur de se tromper Peur de la sanction ou du blâme
Aversion pour communiquer son avancement quotidien	Sentiment d'être sous surveillance, donc peur de l'autorité Peur d'être exposé, donc du regard de l'autre Peur d'être jugé
Retard ou absence lors des daily meetings ou des rétrospectives	Peur des autres Manque d'habitude et donc peur de s'exprimer devant les autres
Passivité lors des rétrospectives	Peur de la confrontation Peur de se remettre en question
Omniprésence du manager	Peur de perdre la reconnaissance de son expertise et de son utilité Colère vis-à-vis de celui qui a décidé Peur de perdre la reconnaissance liée à son positionnement hiérarchique Manque de confiance dans l'équipe et peur de l'échec/l'erreur Peur de perdre la face Peur de perdre du pouvoir qui rend « fort »
Rejet de toute nouvelle méthode	Colère de devoir apprendre Peur de sortir de sa « zone de confort »
Conflit non résolu	Peur du conflit et de la confrontation Personnalisation du conflit
Refus du pair-programming	Peur de ne pas être à la hauteur Peur de perdre l'exclusivité
Fuite des responsabilités	Peur par ignorance, si on n'en a jamais exercées
Méfiance à l'égard du coach	Peur d'être jugé

Figure 3 Peurs induites par la transformation agile

Les émotions jouent un rôle crucial en tant qu'indicateurs. Le mot "émotion" dérive du latin "motio", qui signifie "mouvement". Ainsi, nos émotions, qu'elles soient positives ou négatives, sont ce qui nous incite à agir ou, au contraire, ce qui freine notre action. Par exemple, il existe des peurs qui dynamisent et d'autres qui inhibent. En comprenant et en gérant nos émotions, nous pouvons mieux comprendre nos motivations et adapter nos actions en conséquence.

Nos comportements sont les manifestations visibles d'émotions souvent mal assumées et affectent nos relations.

Figure 3-3
L'influence de nos émotions



Figure 4 L'influence de nos émotions

Nos freins personnels : les messages contraignants

Notre éducation, notre vie sociale et ses normes nous influencent et nous conditionnent inconsciemment, nous poussant parfois à jouer un rôle qui ne correspond pas à notre véritable identité. Ces influences se manifestent à travers des "messages contraignants", cinq en particulier : "Fais plaisir", "Sois parfait", "Sois fort", "Fais un effort" et "Dépêche-toi". Ces messages nous incitent à agir d'une certaine manière pour être acceptés ou pour atteindre des standards de réussite, même si cela va parfois à l'encontre de nos désirs ou de nos besoins authentiques.

Comment utiliser cet outil ?

Les messages contraignants offrent une grille de compréhension pour observer les membres d'une équipe. Cet outil peut être utilisé ouvertement ou en privé, selon le niveau de confiance établi avec les individus. Avec leur consentement, un questionnaire d'autoanalyse peut être proposé pour identifier les principaux messages contraignants de chacun. L'analyse des résultats peut servir de point de départ pour élaborer un plan d'actions. Il est crucial de rappeler aux individus qu'ils ont le droit de demander de l'aide s'ils en ont besoin pour surmonter leurs messages contraignants. Reconnaître et accepter de parler de ces émotions et de ces messages ne peut se faire que dans un environnement où les individus se sentent en confiance.

L'absence de confiance

L'absence de confiance entrave souvent la communication sur les émotions et les difficultés relationnelles au sein des équipes. Ce manque de confiance crée un climat où les membres cachent leur vulnérabilité par une attitude autoprotectrice, ce qui engendre des tensions et de la méfiance. Les échanges sont alors limités, et les conflits mal gérés, centrés sur des réactions personnelles plutôt que sur les faits. Cette situation nuit à l'engagement des membres envers des objectifs communs, favorisant ainsi un désengagement et une déresponsabilisation individuelle. Le résultat est souvent un sentiment de "chacun pour soi", où le manager devient la seule autorité et où les résultats sont facilement compromis.

Figure 3-4
Les dysfonctionnements d'une équipe



Figure 5 Les dysfonctionnements d'une équipe

Ce que nous avons appris

Dans ce premier chapitre, nous avons exploré les dynamiques sous-jacentes à une transformation agile. Nous avons constaté que le changement implique nécessairement une adaptation de nos comportements quotidiens, ce qui peut susciter des résistances chez les

membres de nos équipes. Ces résistances, souvent motivées par le désir de protection, révèlent l'importance de la dimension psychologique du changement, souvent négligée dans les processus de transformation.

Nous avons souligné l'impact des émotions sur nos comportements et interactions, ainsi que le rôle des messages contraignants dans notre façon d'appréhender le changement. Malgré leur importance, ces aspects émotionnels et psychologiques sont souvent ignorés, en particulier dans le contexte professionnel où la confiance entre les membres d'une équipe est rare.

Pour aborder efficacement ces défis humains, nous avons identifié plusieurs outils du coach, tels que la courbe d'adoption de l'innovation, **les étapes du deuil selon Kübler-Ross**, les messages contraignants et **le PISE**. Nous avons également souligné l'importance d'une posture de coach pour initier le changement de manière inclusive, en impliquant toutes les parties prenantes. C'est sur cette base que nous entamerons la deuxième partie de notre exploration.

2^{ème} Partie : Initier le changement

Lancer un processus de changement, c'est avant tout reconnaître la diversité des perceptions individuelles face à cette transformation. Chaque personne réagit au changement de manière unique, influencée par sa personnalité, son passé et ses émotions. Accompagner efficacement le changement implique donc d'écouter attentivement et de faire preuve d'empathie envers les personnes concernées, afin de comprendre leurs appréhensions et leurs résistances.

Dans ce contexte, le recours à un coach se révèle particulièrement pertinent. Le coach joue un rôle crucial en aidant les individus ou les équipes à développer de nouveaux comportements. Il encourage la prise de conscience de la nécessité de changement, guide dans la définition des objectifs et accompagne tout au long du processus de transformation.

Dans cette deuxième partie, nous explorerons le rôle spécifique du coach dans l'initiation du changement. Nous verrons comment il interagit avec les individus ou les équipes, en réponse à une demande explicite et dans le cadre d'un contrat défini. Nous étudierons également sa posture particulière qui déclenche le processus de changement de manière efficace.

L'entretien préliminaire

Avant de commencer le coaching, un entretien préliminaire est nécessaire pour se positionner en tant que coach.

Outil : La grille RPDBC

R	RÉEL	Quelle est la situation, le contexte du client ? Sa réalité ? Qui est concerné ? Depuis quand ? Où ? Ces questions visent à explorer la réalité du client, qui a parfois du mal à clarifier sa vision, son analyse et, par conséquent, à identifier la solution à son problème.
P	PROBLÈME	Quel est le problème ? En quoi la situation exposée est-elle un problème ? Pour qui ? Quelles sont les conséquences ? Pourquoi le client n'arrive-t-il pas à régler ce problème en particulier ? Quel est l'écart entre la situation aujourd'hui et la situation voulue ? Ce questionnement vise à amener le client à formuler clairement son problème ou à identifier un problème derrière le problème.
B	BESOIN	Quel est le premier diagnostic ? Quel est le besoin ? Que faudrait-il faire ? Cette étape peut être partagée ou pas avec le client, qui ne sait précisément pas toujours quel est son besoin. S'il le savait, il ne ferait pas appel à un coach !
D	DEMANDE	Quel est le résultat attendu par le client ? Quelle est sa demande vis-à-vis du coach ? Au-delà du problème exposé, le client doit formuler clairement une demande pour se (re)mettre en situation de responsabilité ou d'autonomie vis-à-vis du coach.
C	CONTRAT	Quel processus est envisagé pour aborder le changement ? Quels sont les rôles de chacun (coach et coaché) ? Le contrat est l'aboutissement de ce processus de découverte et précède le démarrage de l'accompagnement.

Figure 6 La grille RPDBC

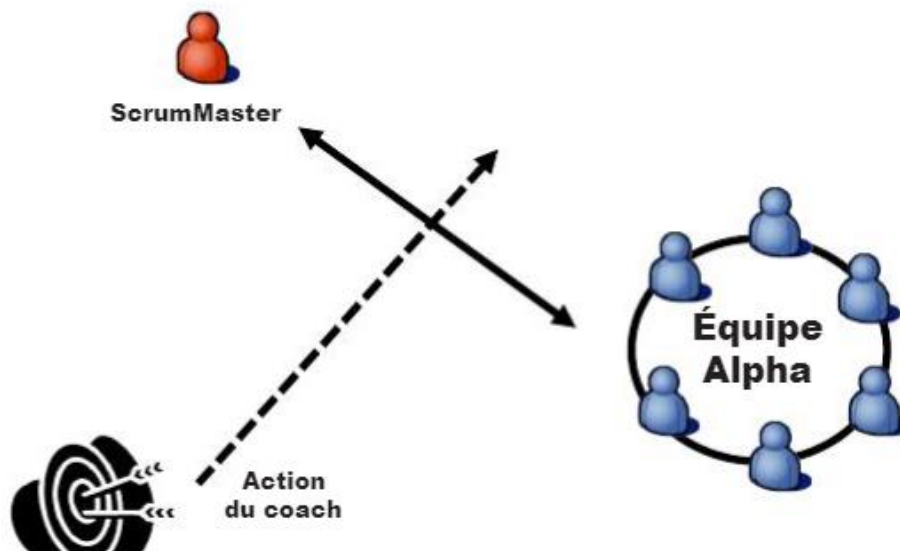


Figure 7 Action du coach

La grille d'entretien proposée peut servir de guide de discussion à tout moment du projet. Son utilité se manifeste dès qu'un membre de l'équipe rencontre une difficulté, qu'elle soit exprimée ou non. En suivant cette trame, vous serez en mesure de mieux comprendre la nature de la difficulté et d'identifier les besoins d'accompagnement de votre interlocuteur. En outre, elle facilitera votre rôle de leader de proximité en vous permettant d'adopter une posture de coach pour soutenir l'évolution de votre équipe.

L'objectif du coaching

L'objectif du coaching est un point de départ général, susceptible d'évoluer au fil du temps. Il se précise souvent grâce aux séances de coaching et aux événements survenant pendant le projet. La démarche de coaching elle-même peut conduire à la transformation de cet objectif initial en objectifs plus spécifiques. Ainsi, la sérendipité intervient, offrant des découvertes inattendues au cours de cette aventure. Par exemple, Patrick avait pour objectif de travailler sur la délégation et la confiance, mais son accompagnement a révélé d'autres axes de travail comme sa confiance en soi et sa relation à l'erreur.

Dans le cadre de la transformation agile d'une équipe ou d'une organisation, l'objectif initial est souvent générique, tel que réduire les délais de commercialisation ou améliorer la qualité des livrables. Le rôle du coach est alors d'aider les acteurs à définir leurs propres objectifs de changement au sein de cet objectif global, en fonction de leur contexte spécifique. Il est crucial que cet objectif soit exprimé par la personne ou le groupe bénéficiaire du coaching, et non imposé par le coach.

Contrat de coaching

Le contrat de coaching peut être décliné en quatre niveaux :

1. Contrat commercial : Ce contrat établit les termes généraux du lien commercial et juridique entre une organisation et un coach externe. Il concerne principalement les aspects financiers, de confidentialité et de conformité réglementaire.
2. Contrat tripartite : Ce contrat est essentiel car il définit clairement le périmètre du coaching et fixe les objectifs et résultats attendus. Il est élaboré en collaboration entre le prescripteur du coaching, le bénéficiaire (individu ou équipe) et le coach. Un exemple de contrat d'équipe peut être trouvé en annexe.
3. Contrat de séance : Ce contrat, généralement implicite, peut être formalisé au début de chaque séance de coaching. Il sert à rappeler les objectifs généraux du coaching et à définir la thématique traitée lors de la séance en cours.
4. Contrat personnel : Il s'agit du plan d'actions ou du plan d'amélioration continue individuel que le coaché établit avec lui-même. Il reflète les engagements personnels du coaché envers son propre changement et son développement.

Ces différents contrats définissent les engagements mutuels entre le coach et le coaché, conformément au principe de co-responsabilité dans le processus de coaching.

Engagement du coach

Le rôle du coach est d'engager des moyens pour aider le coaché à atteindre ses objectifs en lui offrant un espace de réflexion et de prise de conscience. Le coach reconnaît que le coaché est le seul à savoir ce dont il a besoin pour changer et s'efforce donc de faciliter l'accès aux ressources nécessaires.

En tant que responsable du cadre, le coach crée un environnement propice au changement en mettant en place les conditions, les outils et les techniques nécessaires. Le coach invite le coaché à exercer son pouvoir et à prendre des actions concrètes pour avancer vers ses objectifs.

Lorsqu'il accompagne une équipe dans sa transformation agile, le coach s'engage à aider l'équipe à atteindre ses propres objectifs en créant les conditions nécessaires. Il agit en tant que régulateur des échanges et des tensions au sein de l'équipe, tout en favorisant la responsabilisation et l'autonomie de celle-ci. Le coach n'intervient pas en tant qu'expert, mais plutôt comme un facilitateur qui encourage l'équipe à trouver ses propres solutions.

Outil : Les 3 P

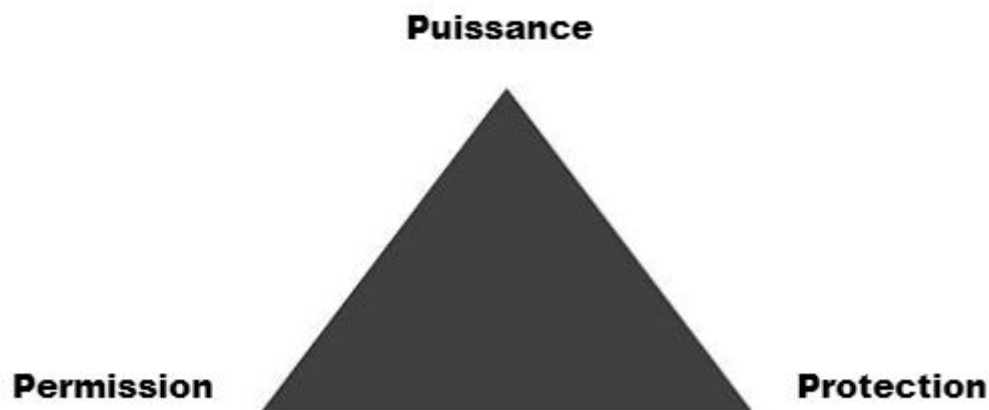


Figure 8 Le rôle du coach : Les 3 P

Le coach joue un rôle important en libérant le potentiel du coaché pour lui permettre d'accéder à sa pleine puissance. En instaurant un climat de confiance et de sécurité, le coaché peut puiser dans toutes ses ressources pour progresser. Le coach donne également des "permissions" au coaché, lui permettant ainsi de penser et de ressentir librement. Cela l'aide à abandonner les croyances limitantes qui peuvent entraver son développement et à agir de manière plus authentique. De plus, la bienveillance du coach agit comme une protection pour le coaché, l'aidant à évaluer les conséquences de ses décisions et à éviter les choix trop risqués.

Voici quelques questions à vous poser régulièrement pour utiliser cet outil efficacement :

1. Votre action vise-t-elle à développer le potentiel de la personne ou de l'équipe ?
2. Votre action contribue-t-elle à protéger la personne ou l'équipe, tout en évitant de tomber dans le piège du sauvetage ?
3. Votre action ne met-elle pas la personne ou l'équipe en danger en prenant des risques excessifs ?
4. Avez-vous créé les conditions pour que la personne ou l'équipe se sente libre et ne se censure pas ?
5. Est-ce que vous n'intervenez pas à la place de la personne ou de l'équipe elle-même ?

Ces questions vous aideront à évaluer la pertinence de vos actions et votre rôle dans l'accompagnement de la personne ou de l'équipe.

S'autoévaluer : Outil

Lors d'un coaching d'équipe, l'objectif est de guider ses membres vers la prise de conscience des changements nécessaires pour devenir une équipe plus agile et performante. Dans un atelier dédié, chaque membre est invité à évaluer différents critères sur une échelle de 1 à 10, en répondant à des questions telles que : cette valeur est-elle présente dans l'équipe ? Comment se manifeste-t-elle concrètement ? Comment pourrions-nous nous améliorer ? Ces résultats peuvent être collectés et utilisés soit lors d'un atelier en équipe, soit lors d'entretiens individuels avec le leader de l'équipe. L'objectif est de favoriser les échanges et la prise de conscience des comportements, des forces et des axes d'amélioration de chaque membre.

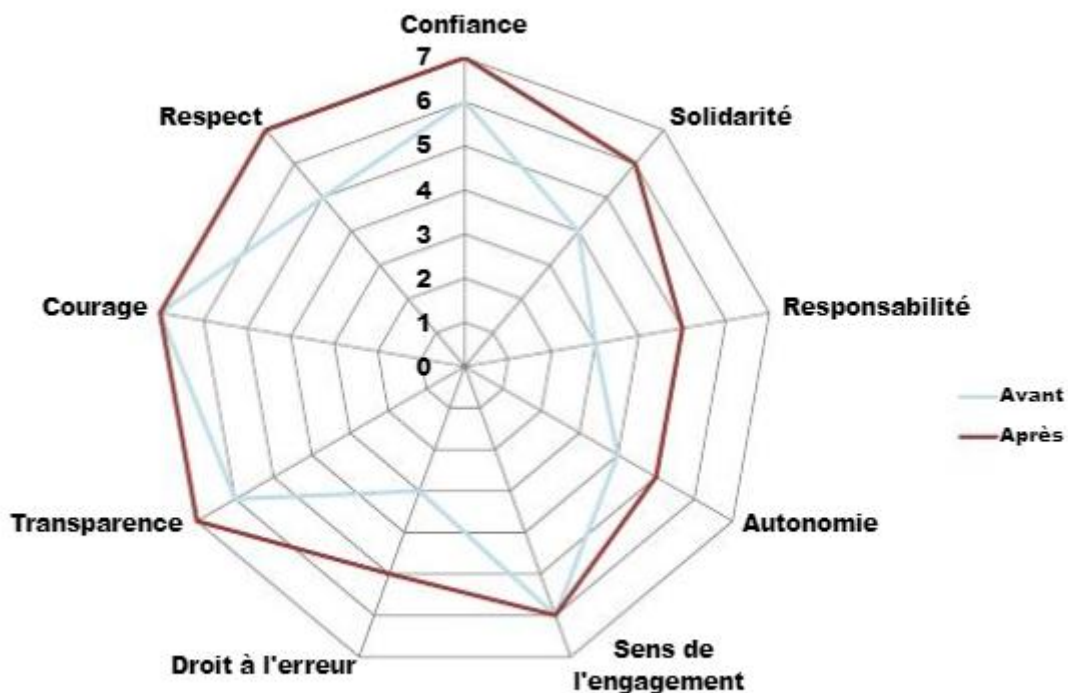


Figure 9 Résultats autoévaluation

Pour utiliser cet outil, commencez par sélectionner les valeurs ou critères que vous souhaitez évaluer et affichez-les sous forme de radar. Ensuite, vous pouvez :

- Si l'évaluation est collective, demandez à chaque participant de commenter son évaluation et d'apposer une marque sur chaque axe du radar.
- Si l'évaluation est individuelle et anonyme, invitez chaque membre à évaluer les critères sur une feuille qui lui est remise, puis synthétisez les résultats sur le radar affiché.

Vous pouvez utiliser cet outil pour évaluer les progrès de l'équipe à différents moments, comme au démarrage de la transformation et à différents intervalles par la suite. Cette autoévaluation peut porter sur différents aspects tels que le style d'écoute ou le leadership. L'objectif est de favoriser une prise de conscience des changements nécessaires. Le radar agit comme un miroir pour l'équipe, lui permettant de prendre conscience des améliorations à apporter dans ses comportements.

Le coach est un miroir

Le principe du coaching repose sur l'exposition de sa réalité, où la personne ou l'équipe décrit une situation problématique. Le coach agit comme un miroir, reflétant sans jugement ce qui est exprimé. En décrivant la situation, les ressentis sont clarifiés, permettant une meilleure compréhension. Le coach encourage à prendre du recul, changeant ainsi le point de vue. À

travers des questions puissantes, le coach incite à remettre en question ses comportements et à explorer de nouvelles perspectives. En désapprenant les convictions préexistantes, la personne est amenée à envisager les changements nécessaires.

Voici quelques exemples de questions puissantes pour faciliter le processus de désapprentissage/apprentissage :

1. Comment peux-tu en être sûr(e)?
2. Qu'est-ce que tu pourrais changer à cette situation?
3. Qu'est-ce qui te gênerait, en changeant?
4. Qu'est-ce que tu risques à changer? Qu'est-ce que ça changerait?
5. Et si c'était parfait, ça serait comment?
6. Quelle est (serait) la pire option pour toi?
7. Et si tu devais obligatoirement faire différemment?
8. Et si tu te réveillais et que tu ne pouvais plus faire comme ça?
9. Et si tu échouais vraiment, que se passerait-il?
10. Imagine que tu puisses faire trois vœux de progrès, lesquels choisirais-tu?
11. Dans deux ans, tout est résolu. Comment cela se passe-t-il? Décris la situation. Comment es-tu? Que fais-tu?
12. Comment as-tu déjà réussi dans ce genre de situation?
13. Quel est le plus petit changement possible immédiatement?
14. Si tu voulais te mettre ton équipe à dos, comment t'y prendrais-tu?
15. Quelle autre personne détient une partie de la solution à ton problème?
16. Si j'étais cette personne, comment me le dirais-tu, là, ici et maintenant?

Ces questions sont conçues pour encourager la réflexion profonde et permettre à la personne coachée de prendre du recul et d'explorer de nouvelles perspectives.

Le coach est en position basse

Le rôle du coach est d'accompagner la personne ou l'équipe dans leur recherche de solutions, sans leur suggérer quoi faire. La personne conserve sa souveraineté et sa responsabilité dans la définition de ses objectifs et des moyens pour les atteindre. Le coach n'indique pas quel comportement adopter, car seule la personne est apte à trouver sa propre voie, même si cela paraît difficile. Le coach adopte une position basse, sans a priori ni prétention de savoir ce qui est bon pour l'autre. Il aide à prendre conscience de la nécessité du changement, à apprendre à apprendre, et accompagne la personne vers son objectif de changement pour rendre le chemin plus facile, sans chercher à prouver sa compétence en donnant des solutions toutes faites.

L'adoption d'une posture basse comporte plusieurs bénéfices :

- Elle encourage l'autre à s'engager davantage, à exprimer ses idées et à développer son potentiel.
- Elle favorise la créativité en laissant place à l'exploration et à l'expression libre.
- Elle permet à l'autre de prendre conscience de ses propres erreurs, croyances limitantes et contradictions.
- Elle renforce la motivation intrinsèque de l'autre.
- Elle favorise l'émergence de solutions durables et la pérennité des résultats.
- Elle stimule l'autonomie en laissant à l'autre la responsabilité de ses actions.
- Elle offre à l'autre l'opportunité de réfléchir à son propre rythme et de construire ses propres solutions.
- Elle facilite l'empathie en encourageant la découverte de l'autre et de sa perspective.

- Elle peut intentionnellement déstabiliser l'autre pour le pousser à remettre en question ses certitudes et à élargir sa vision.

Troisième partie: Coacher l'équipe

Le succès d'une équipe ne dépend pas seulement de la réunion des membres les plus compétents, mais aussi de leur capacité à coopérer, être créatifs, autonomes et responsables. Pour une équipe agile, atteindre la performance nécessite le développement de compétences collectives et relationnelles. Le coach joue un rôle crucial en accompagnant l'équipe tout au long de cette évolution pour la soutenir dans sa consolidation.

Comment l'équipe se constitue-t-elle ?

Une équipe performante, notamment dans le contexte agile, se caractérise par une coopération forte autour d'un enjeu collectif, des valeurs partagées et un haut niveau d'exigence réciproque. Avant d'atteindre ce stade, elle passe par plusieurs étapes où ses membres apprennent à se connaître et à développer des compétences collectives. Le coach accompagne cette évolution comme un guide, adaptant son intervention selon les besoins de l'équipe, depuis la structuration initiale jusqu'à l'autonomie, tout en restant un repère constant. Malgré les hauts et les bas, l'équipe progresse avec le soutien du coach.

Dans le coaching d'une équipe agile, le rôle du coach peut être assuré par différentes personnes selon la configuration de l'organisation et le stade du projet. Cela peut être un ScrumMaster, un chef de projet traditionnel, un membre de l'équipe ou toute personne ayant des compétences en leadership. L'objectif est d'amener l'équipe vers plus d'autonomie et de responsabilité en adoptant une posture de coach. Dans cette approche, le coach externe propose une démarche basée sur son expérience et le retour de ses clients. Cette démarche n'est pas la seule façon d'accompagner une équipe, mais elle offre une référence pour les ScrumMasters, chefs de projet ou autres leaders d'équipe afin qu'ils adoptent une posture de coach. Il est important de noter que cette posture de coach ne peut pas être simplement reproduite, car elle dépend de la personne du coach et de la relation unique qu'il établit avec l'équipe. Par conséquent, le terme "coach" est utilisé ici pour décrire une posture plutôt qu'une fonction spécifique.

Les étapes de constitution de l'équipe

Le modèle de Bruce Tuckman sur la construction d'une équipe en cinq étapes (Formation - Conflit - Normalisation - Performance - Deuil) est une référence utile pour les coaches. Il offre un cadre permettant d'évaluer le niveau de maturité de l'équipe et d'ajuster son approche en conséquence.

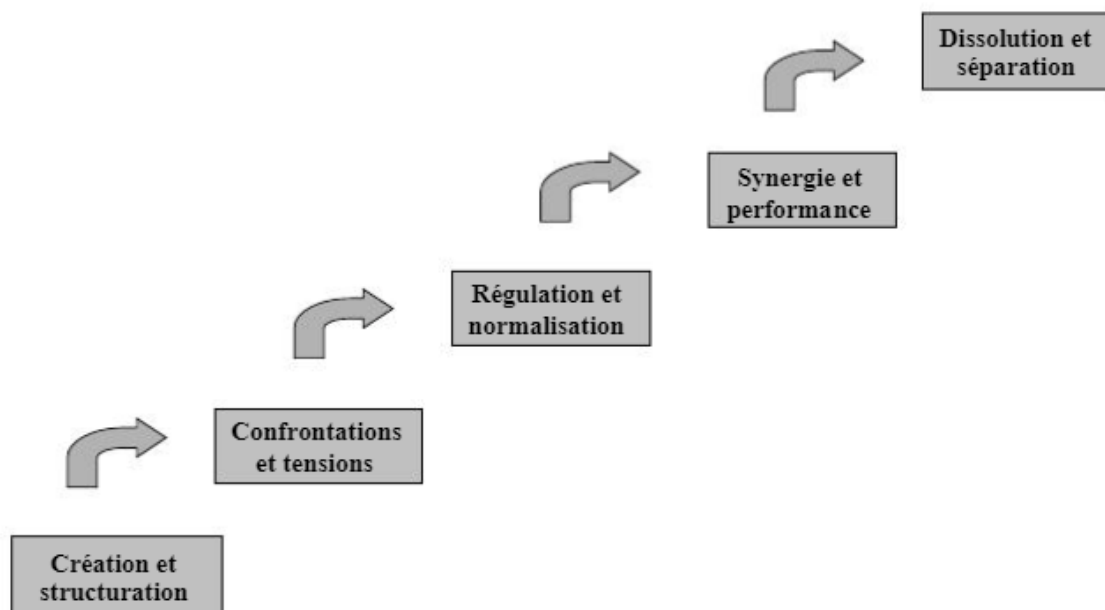


Figure 10 Les cinq étapes de constitution d'une équipe

1. **Création et structuration:** Les membres du groupe se rencontrent, établissent des objectifs, définissent les rôles et les règles du jeu.
2. **Confrontations et tensions:** Les personnalités se révèlent, des tensions peuvent apparaître alors que les membres essaient de s'imposer ou d'imposer leur savoir-faire.
3. **Régulation et normalisation:** Les règles de fonctionnement se mettent en place, les membres cherchent à pacifier les échanges et à trouver des solutions aux difficultés rencontrées.
4. **Synergie et performance:** L'équipe atteint un haut niveau d'efficacité, de coopération et de responsabilité. L'identité de l'équipe se renforce, la confiance entre les membres est élevée, et la créativité et l'agilité sont maximisées.
5. **Dissolution et séparation:** Cette étape précède la fin de l'équipe, souvent associée à la fin d'un projet. C'est l'occasion de clore un cycle et de préparer la séparation des membres de l'équipe.

Outil : A quelle étape se situe l'équipe ?

Avant d'entamer toute action, le coach doit évaluer le niveau de maturité de l'équipe qu'il va accompagner. Les équipes peuvent être de différents types : des équipes constituées spécifiquement pour un projet particulier, où les membres peuvent se connaître ou non, et des équipes ou départements déjà existants, dont les membres sont déjà familiers les uns avec les autres. Dans ce dernier cas, l'introduction d'un nouveau projet ou d'une nouvelle méthodologie peut entraîner un changement dans la manière de travailler.

Pour évaluer le niveau de maturité de l'équipe, le coach peut utiliser un outil tel qu'un radar, similaire à la grille d'auto-évaluation utilisée pour mesurer le degré d'agilité de l'équipe. Cela

permet au coach de mieux comprendre les besoins et les priorités de l'équipe et d'adapter son accompagnement en conséquence.

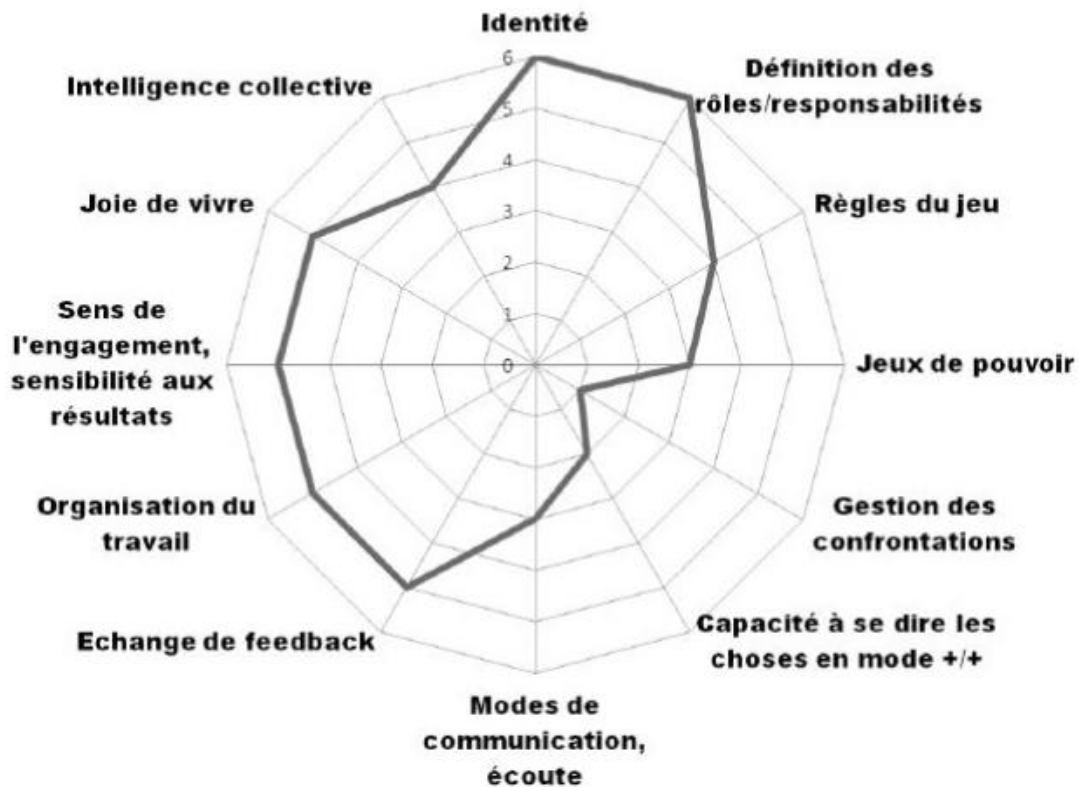


Figure 11 Niveau de maturité

Pour utiliser efficacement cet outil d'auto-évaluation du degré d'agilité de l'équipe, il est recommandé de suivre ces étapes :

1. Préparation : Définissez une liste de critères pertinents pour évaluer le niveau de maturité de l'équipe, en vous basant sur le modèle de Tuckman ou d'autres références pertinentes. Vous pouvez utiliser la liste proposée dans le radar (Figure 9-2) comme point de départ.
2. Formulation des questions : Préparez des questions précises pour chaque critère afin de guider l'équipe dans son auto-évaluation. Assurez-vous que les questions sont claires et favorisent des réponses concrètes basées sur des observations réelles.
3. Auto-évaluation : Facilitez une session d'auto-évaluation au sein de l'équipe. Encouragez les membres à réfléchir individuellement et à partager leurs perspectives lors de discussions en groupe.
4. Justification des réponses : Veillez à ce que les réponses des membres de l'équipe soient étayées par des observations tangibles et des exemples concrets. Cela garantira une évaluation objective et précise du niveau de maturité de l'équipe.

5. Analyse des résultats : Une fois les réponses recueillies, analysez les résultats pour identifier les forces de l'équipe ainsi que les domaines où des améliorations sont nécessaires. Utilisez ces informations pour élaborer un plan d'action visant à renforcer la maturité de l'équipe.

En suivant ces étapes, vous pourrez obtenir une évaluation approfondie et constructive du niveau de maturité de l'équipe, ce qui vous permettra de mieux cibler vos efforts d'accompagnement et de coaching.

Définir une vision commune

Partager une vision au sein de l'équipe agile est essentiel pour plusieurs raisons :

1. Alignement des objectifs : La vision permet à tous les membres de l'équipe de comprendre clairement les objectifs à atteindre et l'impact global du travail qu'ils effectuent. Cela favorise l'alignement des efforts individuels sur les objectifs communs.
2. Motivation et engagement : Une vision inspirante suscite l'enthousiasme et l'engagement des membres de l'équipe. Lorsque chacun comprend le rôle qu'il joue dans la réalisation de cette vision, il est plus motivé à contribuer et à donner le meilleur de lui-même.
3. Cohésion d'équipe : Partager une vision renforce le sentiment d'appartenance à l'équipe et favorise la cohésion entre ses membres. Cela crée un environnement de travail collaboratif où chacun se sent valorisé et soutenu dans ses efforts.
4. Orientation et prise de décision : Une vision claire fournit un cadre de référence pour prendre des décisions et orienter les actions de l'équipe. Elle guide les choix stratégiques et tactiques en mettant en lumière ce qui est le plus important pour atteindre les objectifs fixés.
5. Identité et développement personnel : Travailler sur la vision de l'équipe permet à chaque membre de se sentir partie prenante d'un ensemble plus vaste. Cela favorise le développement personnel en offrant des opportunités de croissance et d'apprentissage au sein d'un environnement collaboratif et soutenant.

En résumé, partager une vision au sein de l'équipe agile crée un alignement, une motivation et une cohésion essentiels pour atteindre les objectifs fixés et pour favoriser le développement personnel de ses membres.

Qu'est-ce que la vision ?

La vision d'une équipe est un élément fondamental qui donne un sens et une direction à ses activités. Voici une explication des six niveaux de la vision d'une équipe, inspirés des concepts de Vincent Lenhardt :

1. La vocation : Il s'agit de la raison d'être de l'équipe, sa contribution unique et essentielle. Cette dimension répond à la question fondamentale du "pourquoi" l'équipe existe et quel impact elle cherche à avoir.

2. L'ambition : Cela concerne les objectifs ambitieux que l'équipe vise à atteindre. Il s'agit de définir le défi à relever, les résultats à obtenir et les aspirations à réaliser. Cette dimension répond aux questions du "pour quoi" et "pour qui" l'équipe travaille.

3. Les valeurs : Ce sont les principes éthiques, moraux, culturels et organisationnels qui guident le comportement et les décisions de l'équipe. Les valeurs définissent l'identité de l'équipe et influencent sa façon de travailler ensemble.

4. Les principes de management : Cela concerne le mode de fonctionnement et de gouvernance de l'équipe. Il s'agit de définir les principes de prise de décision, de collaboration et de leadership qui régissent le travail de l'équipe.

5. Les priorités stratégiques : Bien que cela s'applique moins directement à une équipe agile, cela peut concerner les objectifs stratégiques à plus haut niveau auxquels l'équipe contribue. Cela peut également inclure les priorités spécifiques liées à la transformation agile de l'équipe.

6. Les plans d'action : Il s'agit des actions concrètes que l'équipe doit entreprendre pour atteindre ses objectifs. Cela inclut l'organisation pratique du travail, les pratiques opérationnelles et les initiatives spécifiques à mettre en œuvre.

Le rôle du coach est d'aider l'équipe à clarifier et à définir ces différents niveaux de vision en posant des questions puissantes et en facilitant le processus de réflexion collective. En encourageant la participation active des membres de l'équipe dans la définition de leur vision, le coach favorise l'engagement et renforce l'alignement autour des objectifs communs.

Comment élaborer la vision ?

La démarche d'élaboration de la vision d'une équipe est un processus organique et dynamique, axé sur l'orientation à prendre plutôt que sur un but précis à atteindre. Cette réflexion est menée de manière collective, où chaque membre contribue. Le rôle du coach est de faciliter ce processus, en créant un climat de confiance et en favorisant l'authenticité. Bien que la vision soit collective, chaque membre peut avoir sa propre interprétation, et le coach doit concilier ces différentes perspectives en s'appuyant sur des outils de visualisation.

Outil : La visualisation

La visualisation dans le coaching consiste à amener le coaché à imaginer un futur possible où l'objectif de changement est atteint. Le coach encourage le coaché à exprimer ses perceptions sensorielles dans cette situation imaginaire. Ensuite, le coach aide à décomposer le chemin depuis le point de départ jusqu'à cette situation idéale, en identifiant les succès et les obstacles surmontés. Cette technique ouvre le champ des possibles en sollicitant l'imaginaire et en contournant les croyances limitantes. Elle favorise l'émergence du potentiel créatif en mettant en sourdine les limitations du raisonnement logique.

L'outil de visualisation peut également être utilisé pour élaborer une "team vision box", équivalente à la "product vision box" pour le product owner. Lors d'un atelier dédié, chaque membre de l'équipe est invité à participer activement à l'élaboration de cette vision en répondant à des questions telles que :

- Qu'est-ce qui est important dans notre histoire et influence le présent (et peut-être le futur) ?
- Quelle est notre mission, notre "raison d'être" ?
- Qui sont nos clients (internes, externes) ?

- Quelle est notre valeur ajoutée ? Quels sont nos points forts ?
 - Comment nous voyons-nous travailler ensemble concrètement ?
 - Qu'est-ce qu'une équipe pour nous ? Une équipe agile ? Quelle équipe souhaitons-nous être ?
- Quelles sont nos valeurs ?
- Quels sont nos freins pour mieux exercer notre mission ?
 - Quel pourrait être notre slogan ?

La première étape consiste à mener cette réflexion individuellement, laissant libre cours à l'imagination de chacun.

Ensuite, à l'étape 2, chaque participant crée un panneau représentant sa vision de l'équipe, sa "team vision box", en utilisant du matériel fourni tel que des magazines, des ciseaux, des feutres, de la colle, etc.

À l'étape 3, chaque participant présente sa vision aux autres membres de l'équipe. Pendant ces présentations, vous notez sur trois tableaux distincts les mots-clés qui représentent la vocation, l'ambition et les valeurs de l'équipe. Il est important de repérer à ce moment-là les points de convergence et de divergence entre les membres, afin de mesurer la maturité de l'équipe. Encouragez l'équipe à discuter des constats, des découvertes et des ressentis de chacun en temps réel.

Enfin, l'étape 4 a pour objectif de déterminer ce qui est commun dans toutes les visions présentées et de définir la vision de l'équipe. Vous pouvez également prévoir plusieurs ateliers distincts, l'un portant sur les deux premiers niveaux (Vocation, Ambition), un atelier spécifique sur les valeurs, un autre sur les principes de management et le plan d'actions, etc. Cela permettra à l'équipe de se concentrer sur chaque aspect de sa vision de manière plus approfondie.

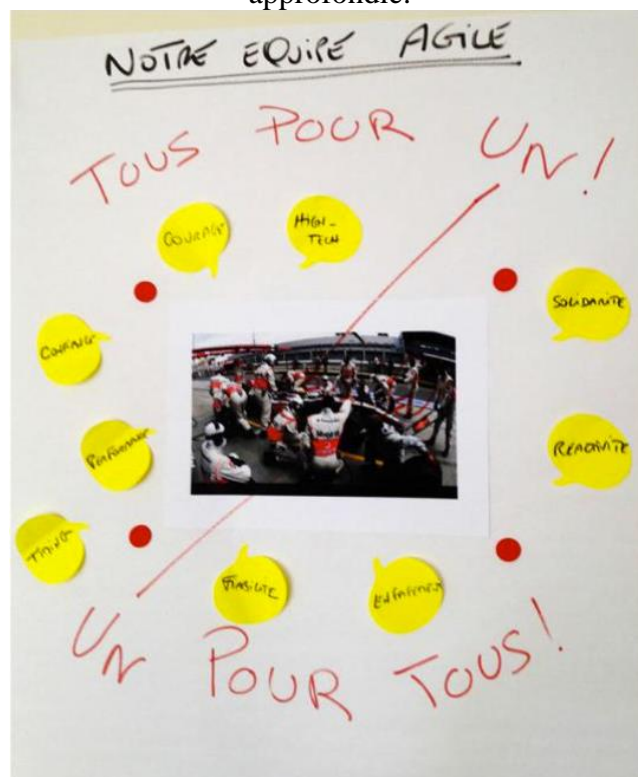


Figure 12 La team vision box

Déterminer les rôles et responsabilités

Une fois que la vision est claire et partagée, les membres de l'équipe doivent définir qui fait quoi pour atteindre l'objectif. Ils dressent une première liste de métiers ou "rôles" et

répertorient les compétences obligatoires ainsi que celles souhaitées. Souvent, les équipes sont constituées en amont par une autorité externe au projet, à partir d'une liste de compétences déjà connues et associées à chaque personne. Cependant, le fait de s'attribuer les rôles participe à la responsabilisation de chacun.

À partir de cette liste, l'équipe auto-organisée se répartit les rôles et responsabilités. Chacun exprime ses souhaits de développement de compétences ou de formation, dans le but de constituer une équipe pluridisciplinaire ou multicompetente. Cela aboutit à l'établissement d'une matrice des compétences.

	UML	XML	JAVA LANGUAGE	JAVA ENTERPRISE	HTML, CSS, JAVASCRIPT	JSON, HTTP, WEB SERVICES	TDD	CLOUD COMPUTING	ACCEPTANCE TESTS, BDD	CONTINUOUS DELIVERY, DEVOPS	SQL
CATHÉRIE	0	OK	OK	OK	1	1	0	1	0	1	1
PAUL	0	OK	OK	OK	OK	1	OK	0	0	OK	1
PABLO	1	1	1	0	OK	1	OK	1	1	0	0
ALEXIS	OK	OK	0	0	1	0	0	0	0	1	OK
RODRIGUE	OK	1	0	0	1	0	1	0	OK	0	1
				OK	JE MAÎTRISE						
			0	JE NE SUIS PAS		INTÉRESSÉ(E)					
			1	JE SUIS		INTÉRESSÉ(E)					

Figure 13 Matrice des compétences

Pour utiliser cet outil efficacement :

1. Organisez une réunion dédiée avec tous les membres de l'équipe.
2. Répartissez les rôles et responsabilités au sein de l'équipe.
3. À partir d'une matrice de compétences existante ou d'une page blanche, posez les questions suivantes aux membres de l'équipe :
 - Quelles sont mes compétences/points forts ? Quel est mon niveau de maîtrise ? Que puis-je apporter à l'équipe ?
 - Quelles sont les compétences avec lesquelles je suis le moins à l'aise ? Quelles sont les activités que je n'aime pas effectuer ?
 - Quelles sont les compétences disponibles chez l'un des membres de l'équipe que j'aimerais développer et que je considère comme un point fort pour le projet ?

Fixer les règles du jeu

Pour fixer les règles du jeu au sein de l'équipe :

1. Réfléchissez au niveau de la vision pour établir les principes de management.
2. Créez un référentiel commun propre à l'identité, à la vision, à la mission et aux membres de l'équipe, dans leur contexte environnemental.
3. Garantissez la sécurité des acteurs en instaurant ce référentiel commun, ce qui aide notamment à prévenir les conflits.
4. N'imposez pas un règlement rigide, mais invitez les membres de l'équipe à réfléchir sur leurs modes de fonctionnement et leurs règles de communication.
5. Permettez à chacun de s'exprimer sur ces règles du jeu communes et de s'engager à les respecter.

Outil : Charte des droits et devoirs au sein de l'équipe

DROITS	
PRODUCT OWNER	ÉQUIPE
Participer aux daily Scrums meetings.	Négocier les changements, le périmètre, les priorités.
Féliciter, encourager les membres de l'équipe.	Connaître la vision.
Être informé et avoir une bonne visibilité.	Obtenir des clarifications sur les spécifications.
Comprendre ce qu'est la dette technique ou une <i>technical story</i> .	Disposer des moyens adéquats.
Bénéficier d'une délégation de la maîtrise d'ouvrage ou du comité de pilotage.	Droit à l'erreur.
Obtenir des estimations de l'équipe.	Définir son processus/ses outils.
Modifier le product backlog et les priorités.	Accéder facilement au product owner.
Obtenir des résultats tangibles.	Régler la dette technique ou réaliser des technical stories.
Partager la vision du produit.	Équipe dédiée, sans préemption.
Être disponible pour l'équipe.	<i>Lab day/Free day</i> ⁵ entre les sprints.
Participer aux réunions de planification.	Explorer, investiguer (<i>spikes</i>) ⁶ .
Être le représentant des utilisateurs.	Participer à la démo.
Apporter des réponses, prendre des décisions.	Être transparent.
Créer le product backlog priorisé, le mettre à jour tout au long du projet.	Définir la notion de « ready » (user story).
Livrer des user stories « ready ».	Respecter ses engagements.
Préciser ses critères d'acceptation « <i>done</i> ».	Livrer des user stories respectant la définition du « done ».
Valider le produit.	Estimer le product backlog.
	Entraide entre les membres.

Figure 14 Les droits et devoirs

Confrontations et tensions

La stratégie de résolution de conflits

Le modèle Thomas-Kilmann identifie cinq attitudes courantes lors de situations de conflit ou d'objections :

1. **Compétition** : Une personne adopte une attitude compétitive, cherchant à prévaloir sur les autres et à défendre ses propres intérêts.
2. **Collaboration** : Une personne cherche à collaborer et à trouver des solutions mutuellement bénéfiques pour résoudre le conflit.
3. **Évitement** : Une personne évite le conflit ou la confrontation, préférant ignorer ou repousser les problèmes.
4. **Accommodation** : Une personne adopte une attitude accommodante, privilégiant les intérêts des autres au détriment des siens.
5. **Compromis** : Une personne cherche un compromis, où chaque partie fait des concessions pour parvenir à un accord.

Ces attitudes peuvent varier en fonction de la personnalité et de la situation, mais leur compréhension peut aider à mieux gérer les relations et les conflits.

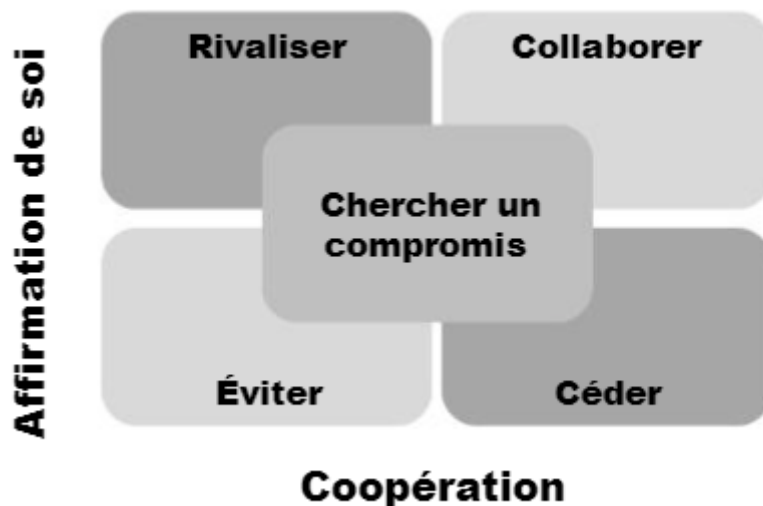


Figure 15 Les cinq attitudes de résolution de conflits

Pour utiliser cet outil efficacement :

1. Identifiez le contexte et les personnes impliquées dans le conflit.
2. Déterminez l'objectif prioritaire : est-ce la résolution du conflit ou le maintien de la relation ?
3. Choisissez la stratégie appropriée en fonction de l'objectif :
 - Si l'objectif est plus important que la relation, envisagez une approche compétitive.
 - Si la relation est plus importante que l'objectif, privilégiez une approche accommodante.
 - Si les deux sont importants, optez pour la collaboration.
 - Si ni l'objectif ni la relation ne sont importants, envisagez l'évitement.
 - Si les deux sont relativement importants, recherchez un compromis.
4. Encouragez la personne concernée à choisir une stratégie qui lui convient tout en lui fournissant des informations sur les conséquences possibles de chaque approche.
5. Soyez conscient de votre propre tendance comportementale et veillez à rester neutre en tant que coach, en protégeant le bien-être de votre coaché.

En encourageant une compréhension et une utilisation diversifiée des stratégies de résolution de conflits, vous favorisez une communication plus efficace et des résultats plus satisfaisants.

Outil : Attentes

Pour utiliser l'atelier "Attentes" efficacement :

1. Organisez un atelier dédié avec tous les membres de l'équipe, y compris le ScrumMaster.
2. Demandez à chaque membre de l'équipe d'exprimer ses attentes vis-à-vis des autres membres, en écrivant chaque attente sur un Post-it.
3. Assurez-vous que chaque attente soit claire et spécifique.
4. Affichez et présentez ces attentes de manière collective.
5. Chaque destinataire de l'attente est invité à se prononcer sur sa capacité à répondre favorablement à la demande.
6. Identifiez les attentes qui peuvent être satisfaites et celles qui nécessitent des ajustements.
7. Établissez un plan d'actions pour répondre aux attentes, en prenant en compte les contraintes et les besoins de chacun.
8. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe soit impliqué dans la mise en œuvre du plan d'actions.
9. Réévaluez régulièrement les attentes et ajustez le plan d'actions si nécessaire pour maintenir un environnement de travail harmonieux et productif.

En développant des compétences relationnelles et en encourageant une communication ouverte au sein de l'équipe, vous favorisez la résolution constructive des conflits et renforcez la cohésion de l'équipe.

Exemple : attentes de l'équipe Bêta

« En tant que développeur, je veux pouvoir m'isoler régulièrement pour réfléchir. »

« En tant que membre de l'équipe, je souhaite pouvoir faire de la R&D une demi-journée par mois pour monter en compétences. »

« En tant que ScrumMaster, je souhaite une participation active de tous les membres de l'équipe lors des rétrospectives pour améliorer notre fonctionnement. »

Figure 16 Exemples d'attentes

Pratiquer la confrontation positive

Pratiquer la confrontation positive consiste à :

1. Engager un échange de points de vue et de débattre d'idées.
2. Utiliser les différentes opinions pour trouver la meilleure solution.
3. Éviter les attaques personnelles et les dommages collatéraux.
4. Résoudre un problème tout en améliorant la qualité de la relation.
5. S'attaquer au problème et non aux personnes impliquées.
6. Assurer un rôle de médiateur et de régulateur en tant que coach.
7. Encourager l'équipe à réguler elle-même ses différends lorsqu'elle atteint un degré d'autonomie suffisant.

En régulant les non-dits et en abordant les sujets difficiles de manière authentique, l'équipe peut résoudre les conflits de manière constructive et renforcer sa cohésion.

Outil : Jeu de cartes

L'outil du "jeu de cartes" est un moyen efficace pour faciliter la régulation des conflits au sein d'une équipe agile. Voici comment l'utiliser :

1. Chaque membre de l'équipe remplit une carte pour chaque coéquipier, répondant à quatre questions :

- Que fait-il bien ?
- Que peut-il améliorer ?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre avec lui (elle) ?
- Quand je rencontre ces difficultés, que puis-je faire, à mon niveau ?

2. Prévoyez une session d'une à deux heures où chaque membre rencontre en face à face tous ses coéquipiers pour échanger sur le contenu de leur carte.

3. En cas de communication rompue entre deux personnes, le coach peut intervenir en tant que protecteur pour assurer la qualité et la bienveillance des échanges.

Ce processus permet généralement des résultats surprenants et favorise la compréhension mutuelle au sein de l'équipe. Il est crucial de garantir certains prérequis tels que la confiance et la bienveillance entre les membres, le volontariat des participants, et un faible niveau de pression sur le projet. Le rôle du coach est d'encourager chaque membre à s'exposer avec confiance dans la confrontation, à éviter les jeux de pouvoir, à anticiper les réactions de ses coéquipiers, et à pratiquer une communication pacifique.

Anticiper les réactions prévisibles grâce à la Process Communication

La Process Communication nous aide à comprendre les comportements prévisibles de chacun des six types de personnalités en utilisant un "feu tricolore". Voici ce que cela signifie :

- Feu vert : Communication harmonieuse, compréhension mutuelle.
- Feu orange : Situation de mécommunication ou de stress, difficulté à se faire comprendre et à comprendre les autres, entrée dans un mode relationnel défensif ou agressif.
- Feu rouge : Mécommunication totale, altération des perceptions, pensée peu claire, émotions inopportunes, comportements inadaptés.

Il est important de noter que chacun a son propre "feu tricolore", et que les autres ont également le leur. La couleur du feu peut être modifiée par des facteurs propres à chaque individu.

TYPE DE PERSONNALITÉ	1 ^{ER} DEGRÉ DE STRESS	2 ^E DEGRÉ DE STRESS
	« FEU ORANGE »	« FEU ROUGE »
EMPATHIQUE	Se suradapte. Cherche à faire plaisir et n'écoute pas vraiment les membres de l'équipe. Le manager est trop attaché au bien-être des gens et a du mal à prendre des décisions.	Fait des erreurs. Manque de confiance en soi, rit de soi de manière inappropriée et invite à la critique.

REBELLE	Fait des efforts pour comprendre ce qu'il doit faire. Râle en soupirant. Le manager a du mal à savoir comment faire quoi et délègue mal.	Blâme. Se montre négatif, se plaint. Adresse des « <i>oui, mais...</i> » à tout le monde et se met à blâmer les autres, les événements, les situations.
PROMOTEUR	Ne donne pas les informations et attend des membres de l'équipe qu'ils se débrouillent seuls. Le manager n'apporte pas de soutien.	Manipule. Provoque des bagarres, ignore ou casse les règles et manipule les autres.
RÊVEUR	Se replie sur lui-même (passivité) et se coupe de l'équipe. Devient trop impersonnel et insensible à ce qui se passe. Le manager attend que les choses se résolvent seules et ne prend pas de décision.	Attend passivement. Retrait long dans la passivité, augmentation des initiatives et projets qui ne finissent pas.
PERSÉVÉRANT	Attend des membres de l'équipe qu'ils soient parfaits et se focalise sur ce qui ne va pas. Le manager se concentre sur ce qui ne va pas et sur ce qui n'est pas bien.	Impose ses croyances. Extrêmement sensible aux critiques, il devient suspicieux et donneur de leçons. Croit que seules ses opinions sont les bonnes.
TRAVAILLOMANE	Deviens perfectionniste, pinaille et donne trop d'informations. Le manager ne délègue pas bien.	Surcontrôle. Frustré par ceux qui ne pensent pas logiquement. Devient obsessionnel sur les délais, l'argent, l'ordre, la propreté.

Figure 17 Séquences de stress par type de personnalité

Lorsque vous observez qu'une personne passe au feu orange, indiquant un premier niveau de stress, cela signifie qu'elle active son message contraignant principal. Pour intervenir efficacement, il est important d'utiliser le canal et la perception associés au type de personnalité identifié :

- Avec le type Travaillomane : Utiliser le canal interrogatif/informatif et se concentrer sur la logique et la pensée.
- Avec le type Persévérant : Utiliser le canal interrogatif/informatif et solliciter les opinions ou les convictions.
- Avec le type Empathique : Utiliser le canal nourricier et se connecter émotionnellement, faire preuve de chaleur humaine.
- Avec le type Rebelle : Utiliser le canal émotif/ludique et provoquer des réactions par la plaisanterie.
- Avec le type Rêveur : Utiliser le canal directif et stimuler l'imagination.
- Avec le type Promoteur : Utiliser le canal directif et proposer des actions concrètes.

Si une personne déclenche les signaux du deuxième niveau de stress, indiquant un feu rouge, cela signifie que ses besoins psychologiques ne sont pas positivement satisfaits. Il est alors nécessaire de rétablir la communication positive en comprenant ces besoins et en agissant en conséquence pour éviter les confrontations ou les jeux psychologiques.

TYPE DE PERSONNALITÉ	COMPORTEMENT NÉGATIF (EXEMPLES)	PARADE
EMPATHIQUE	Se dévalorise, se présente en victime.	Adresser des signes de reconnaissance inconditionnels, exprimer ses ressentis, être chaleureux.
REBELLE	Va déranger ses collègues, provoque et pousse à bout, n'est jamais responsable des problèmes, conteste pour le plaisir.	Solliciter sa créativité, lui demander sa réaction sous forme d'onomatopées (« T'es OK? », « Ça te botte? »).
PROMOTEUR	Monopolise la parole pour séduire, impose un niveau d'énergie et d'effervescence élevé, fonce tête baissée et prend des risques, utilise la compétition négative, sème la zizanie.	Admirer sincèrement, reconnaître les réussites, lancer des défis.
RÊVEUR	Refuse toute invitation à déjeuner, évite toutes les manifestations professionnelles, ne prend pas la parole en réunion.	Respecter le besoin de solitude, proposer la tranquillité et l'isolement, fixer des directives et des échéances claires.
PERSÉVÉRANT	Monopolise la parole pour convaincre à tout prix, s'arc-boute sur des positions, refuse toute idée qui ne vient pas de lui, écoute peu.	Solliciter son opinion, son avis. Lui marquer notre confiance.
TRAVAILLOMANE	Ne parle que du travail lors des pauses et déjeuners, s'approprie les idées des autres, se surmène, perd du temps sur des détails. Impose ses exigences temporelles, refuse l'improvisé, est agressif avec ceux qui le dérangent.	Adresser des félicitations sur la qualité du travail ou son utilité. Proposer un agenda, des dates, des échéances et les respecter.

Figure 18 Réponses aux comportements négatifs

Pratiquer une communication pacifique

La Communication NonViolente® (CNV), développée par Marshall B. Rosenberg, offre un cadre pour cultiver des relations authentiques, bienveillantes et respectueuses, notamment lors de confrontations. Bien que cela puisse sembler inconfortable pour certains dans un contexte professionnel, je constate régulièrement que le simple fait qu'une personne modifie son comportement entraîne souvent une adaptation chez les autres membres de l'équipe. Alors, qui devrait initier ce changement : soi-même ou les autres ?

En tant que responsable du cadre relationnel, il est primordial d'encourager chaque individu à prendre conscience de sa responsabilité dans la qualité de ses relations interpersonnelles. Cette approche favorise une énergie positive au sein de l'équipe, permettant une meilleure affirmation de soi, une capacité à exprimer ses limites, à valoriser les objections et à gérer les situations d'agressivité de manière sereine.

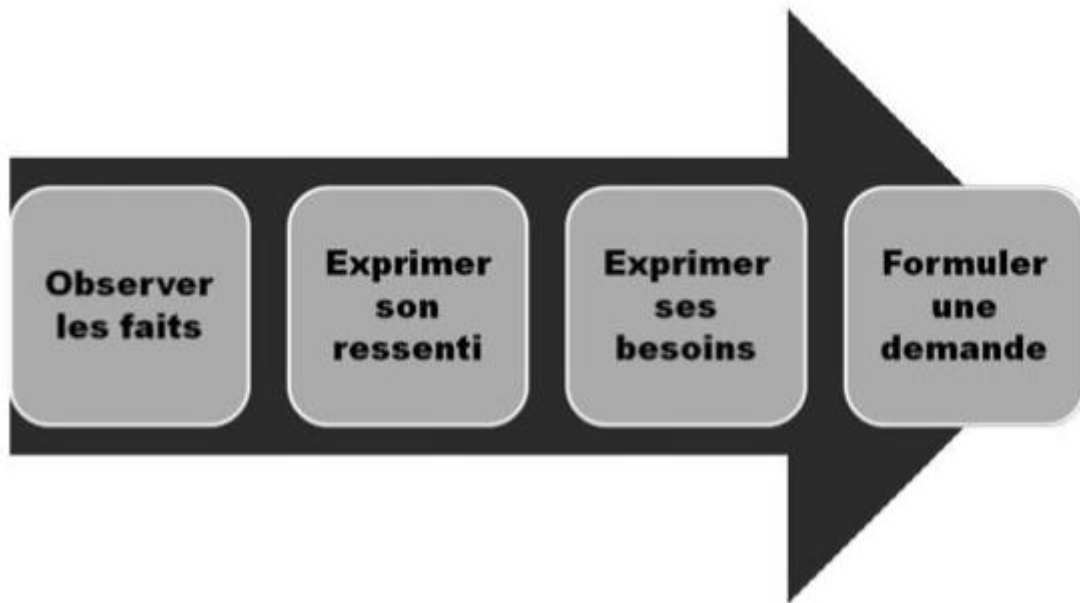


Figure 19 Les quatre étapes de la communication efficace

1. **Observer les faits** : Lorsque nous décrivons une situation, nous devons nous en tenir aux faits et éviter les impressions ou les interprétations. La forme, telle que le ton ou la posture, peut être aussi importante que les faits eux-mêmes. Exemple : "Lors de la dernière revue de backlog, nous discutons sur l'interprétation d'une user story. Tu as commencé à hausser le ton et à défendre ton avis avec véhémence, puis tu as accusé Christophe de mettre ta compétence en doute."

2. **Exprimer ses sentiments (facultatif)** : Il est possible de partager ses ressentis, émotions ou sensations physiques, si on le souhaite et si on en est conscient. Exemple : "Je me suis senti mal à l'aise lorsque tu as changé de ton. J'étais frustré et j'avais envie de me mettre en colère aussi. Puis finalement, je me suis senti découragé, avec un sentiment d'amertume."

3. **Exprimer des besoins** : Nos émotions reflètent nos besoins psychologiques. Il est important d'être à l'écoute de nos émotions et d'analyser leurs origines pour viser leur satisfaction. Exemple : "J'ai besoin que l'on m'écoute, car j'ai des opinions que je souhaite faire valoir aussi ; et dans notre discussion, je n'ai pas pu l'exprimer jusqu'au bout."

4. **Formuler une demande** : Une demande précise à l'autre peut viser la qualité de la relation ou une action spécifique. Exemple : "Je souhaiterais, si tu en es d'accord, pouvoir m'exprimer jusqu'au bout lorsque j'ai une opinion à faire partager à l'équipe ou un avis à donner ; et je souhaiterais que les échanges dans l'équipe soient moins tendus, parfois."

Dans cette phase de confrontations et tensions, votre rôle est crucial pour encadrer les échanges au sein de l'équipe. Les membres peuvent se sentir vulnérables en exprimant leurs sentiments de manière authentique. Vous devez sécuriser le cadre pour éviter tout préjudice et veiller à ce que les échanges soient constructifs et respectueux.

Si la régulation est collective, assurez-vous qu'aucune forme de moquerie n'est tolérée et que chacun puisse s'exprimer sans être interrompu. Si la régulation se fait entre deux personnes et

que vous agissez en tant que médiateur, veillez à équilibrer le temps de parole et à ne pas prendre parti.

Demandez des reformulations en mode positif si nécessaire et intervenez en cas d'agressivité ou d'objections pour garantir un environnement propice à la résolution constructive des conflits.

Normalisation

Ajuster les relations

Les membres de l'équipe prennent conscience de leurs comportements négatifs et recherchent activement un feedback bienveillant des autres pour s'améliorer. Le rôle du coach évolue vers celui d'un facilitateur, soutenant l'équipe dans ce processus d'autonomisation et d'amélioration continue.

Repérer les attitudes « écoutricides »

Reconnaître nos comportements anti-écoute est essentiel pour construire un esprit d'équipe solide. Le coach peut aider les membres de l'équipe à repérer ces comportements en utilisant une liste d'attitudes anti-écoute. Cela favorise un climat constructif où les membres acceptent les retours positifs de leurs collègues sur ces attitudes.

Attitude défensive ou négative		
Procès d'intention		
Absence de questions ouvertes		
Monologue		
Manque de tolérance		
Tendance à faire les questions et les réponses		
Manque de temps		
Tendance à interpréter		
Tendance à penser la réponse pendant que l'autre parle		

Figure 20 Evaluer les comportements anti-écoute

Pour utiliser cet outil, suivez ces étapes :

1. Fournissez une liste de comportements anti-écoute à chaque membre de l'équipe.
2. Individuellement, demandez à chaque membre d'évaluer ses propres comportements anti-écoute en fonction de leur fréquence (rarement, parfois, souvent).
3. En binôme, les coéquipiers échangent leurs évaluations. Chaque coéquipier évalue le comportement de l'autre dans une colonne dédiée.
4. Les binômes se réunissent pour un échange constructif, fournissant des preuves et des illustrations à l'appui de leurs évaluations.

Assurez-vous que tous les participants acceptent de participer à cet exercice. S'ils le font, cela peut grandement améliorer la communication et renforcer la pratique de la métacommunication.

Bibliographie

MESSAGER, V. (s.d.). *Coacher une équipe agile*. Récupéré sur <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88848126/page/1?searchterm=%20coaching%20collectif>

**Les images non référencées dans la bibliographie proviennent du livre ou document étudié.*