
La posture Gestalt en coaching d'équipe : une approche pour dépasser les crises

Ces dernières années, les crises successives – COVID, transformations multiples, tensions organisationnelles – ont mis à mal les liens au sein des collectifs de travail.

La performance diminue, l'informel disparaît, et dans les cas extrêmes, des formes de violence – verbale ou physique – apparaissent.

Face à cette réalité, le coaching d'équipe se présente comme un levier essentiel pour rétablir la cohésion et restaurer un fonctionnement plus fluide.

Coaching d'équipe et puissance du lien

Le coaching d'équipe est une approche puissante pour recréer du lien, qui peut être envisagé sous différents angles. En tant que coach gestaltiste, mon approche repose sur l'observation et le travail à la frontière du contact : entre les individus, entre le manager et l'équipe, entre l'équipe et son environnement. C'est-à-dire comment chaque individu impacte et est impacté par le groupe, de même, comment le groupe impacte et est impacté par l'organisation.

Je suis régulièrement confrontée à des équipes en crise : perte de sens, conflits non résolus, isolement, évitement des tensions jusqu'à l'explosion.

Pour recréer du lien il faut passer en premier lieu par les non-dits et les inimitiés. Par exemple, j'ai accompagné une équipe divisée en deux clans, incapable de collaborer. La tension était telle qu'aucun projet collectif ne pouvait avancer. Lors des interviews préparatoires, il est apparu que chacun attendait que l'autre fasse le premier pas.

Avec ma co-coach, nous avons alors amorcé un travail de confrontation pour permettre aux membres d'exprimer ce qui n'avait jamais été dit. La posture gestalt permet de rester dans cette posture d'inconfort tout en contenant le groupe et les individus.

Le groupe et les individus peuvent éprouver des sentiments d'impuissance, de colère, de tristesse, et la tentation est souvent de vouloir les en sortir trop vite, ne leur permettant pas de traverser cela et d'aller vers du nouveau. Le coach doit être à même de vivre cette incertitude pour pouvoir soutenir le processus. Il n'a pas de projet pour l'équipe, il fait avec ce qui est là, en co responsabilité avec le groupe.

Le dévoilement : outil du coach gestaltiste

La posture gestaltiste repose sur un fond théorique solide et une implication forte du coach dans le processus du groupe. **Le dévoilement du coach est un outil puissant et essentiel** : partager ce que l'on ressent en tant que coach au service du processus du groupe, permet de créer un espace où les membres de l'équipe peuvent, à leur tour, exprimer leur vécu. La fonction contenant du coach favorise la sécurité et ouvre la voie à des prises de conscience profonde.

Dans un accompagnement, j'ai perçu une émotion intense dans le groupe, sans qu'elle ne soit verbalisée. En exprimant simplement : « Je ressens une tension dans cette pièce, une retenue forte », j'ai permis au groupe de prendre conscience de son état et d'oser mettre des mots sur ce qui était en jeu. Ce moment a été déterminant pour la suite du travail.

Ce dévoilement s'appuie sur le continuum sensation émotion imaginaire, pour permettre de :

- Contenir de manière globale (sécurité)
- Soutenir l'aller vers de chacun
- Remobiliser et de construire du nouveau pour l'individu et le groupe

Coach en résonance

En gestalt, **le coach est comme une caisse de résonance avec** ce qui émerge dans l'instant. En tant que coach, nous sommes un outil au service du groupe, qui agit comme un contenant, un catalyseur des dynamiques à l'œuvre. Le coach ne cherche pas à éviter l'inconfort, mais à le traverser avec l'équipe, en régulation constante.

A l'occasion d'un coaching, une équipe exprimait difficilement ses émotions. Plutôt que de forcer la parole, j'ai proposé un exercice simple : chacun devait choisir une chanson qui représentait son état d'esprit. **Ce détour par l'imaginaire** a permis d'ouvrir une discussion sincère, sans brusquer le groupe tout en permettant de savoir où chacun se situait.

Le coach, en tant que régulateur, peut aussi être celui qui œuvre à **rétablir la saine agressivité** (concept gestaltiste). Une équipe en crise peut osciller entre l'évitement des conflits et l'explosion des tensions. La saine agressivité, c'est la capacité à poser ses limites, à exprimer ses besoins sans violence.

Coach en contenant

Cependant, la posture du coach lors de coaching collectif est exigeante. Le coaching gestaltiste peut déclencher des prises de conscience fortes, parfois déstabilisantes. Le coach doit être préparé à gérer l'intensité émotionnelle, à poser un cadre sécurisant. C'est pour chacun d'entre nous un numéro d'équilibriste.

Dans un groupe où l'expression émotionnelle est bloquée, ou des réactions imprévisibles et fortes surgissent, le rôle du coach gestaltiste, plutôt que de freiner ou banaliser, est d'accueillir pleinement. Il s'agit de ralentir le rythme, de valoriser l'expression et d'aider à coconstruire du sens.

Pour finir, lorsque je partage ces éléments concernant le coaching collectif, j'ai envie de vous citer Edgar Morin : "La connaissance est une navigation dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes". Le coach d'équipe est ce navigateur, à l'écoute des mouvements du groupe, ajustant sans cesse sa posture pour permettre à l'équipe de retrouver son cap.

Maryline DELENTE, Coach, formatrice spécialisée dans les enjeux managériaux, et psychopraticienne, le 10 mars 2025