



R&D : Développer l'efficacité collective

- Client : Je suis dispo pour cette séance, mais je n'ai rien préparé...
- Coach : Tant mieux ce sera plus spontané : je te propose de commencer par définir le résultat que tu veux obtenir avant le terme de la séance ?
- Je voudrais "réfléchir" à la cohésion et à l'efficacité de mon équipe, sachant que ... (s'en suivent plein d'éléments de contexte dits à toute vitesse sans reprendre son souffle pendant plusieurs minutes)...
- Est-ce que je peux t'interrompre pour te faire part d'une impression ?
- Oui vas-y, bien volontiers
- Et bien tu as dit plein de choses sur ton contexte, avec un certain essoufflement d'ailleurs, comme si tu avais à la fois les idées très claires mais aussi très dispersées. Par exemple, tu as dit que tu es à cheval sur deux postes, que l'équipe est hétérogène et que chacun n'a pas les mêmes besoins, que le monde va changer autour d'eux et qu'il faut les aider à en prendre conscience, que tu dois réorganiser les bureaux, trouver ta place, encadrer le travail des assistantes qui se dispersent... Alors si tu commençais par te centrer toi-même maintenant, en commençant par un seul objectif pour cette séance, lequel choisirais-tu ?
- Je veux travailler sur l'efficacité collective sur l'année et demi à venir...
- OK, quelle action peux-tu mettre en place tout de suite pour développer l'efficacité collective et aborder l'année et demi à venir sur de bonnes bases ?
- On pourrait se mettre au vert une journée pour faire le point sur notre fonctionnement...
- Oui...
- Maintenant, je pense tout haut si tu veux bien : donc il s'agirait de travailler la façon dont on s'organise pour se répartir la charge et aussi comment on réagit aux sollicitations des autres services, comment on rayonne notre cohésion sur les autres parce que nous, etc...
- Très bien, donc il y pourrait y avoir deux parties ? le matin votre fonctionnement interne et l'après-midi votre rayonnement sur l'extérieur ?
- Oui, ça commence à prendre forme. Mais est-ce que je dois induire les réponses, me mettre dans les échanges alors que je les connais encore très peu, etc... ? Je crois en tous cas qu'il faut que je sois assez ferme sur le cadre...
- Alors, comment pourrais-tu par exemple orienter ton questionnement sur des témoignages d'expériences positives, et ensuite sur les améliorations qu'ils souhaitent sur les axes que tu leur indiquerais en fonction de leurs témoignages ?
- Je leur demanderai de raconter des expériences réussies ces derniers mois qui illustrent une bonne coopération, une bonne solidarité et une bonne convivialité. Et après la pause, je demanderai de travailler sur quelques actions prioritaires pour améliorer notre fonctionnement sur ces trois aspects.
- Super ! Et l'après-midi ?
- Il faut qu'ils prennent conscience que.... Et puis ils doivent se préparer à... (discours un peu théorique)
- Il me semble là encore que tu vois clairement ce que tu veux, mais comment pourrais-tu être encore plus concret ?
- Par exemple en proposant directement des questions précises, du genre : j'ai choisi trois de nos interlocuteurs externes, à votre avis : comment vont-ils vivre ces changements, qu'est-ce que cela va changer dans leurs attentes vis-à-vis de nous, et comment doit-on modifier nous-même notre façon de travailler ?
- En fait, au travers de notre échange où je reste un peu trop général et ouvert, je comprends que je gagnerais à être plus précis et peut-être aussi à cadrer plus. J'ai peur de brider leur liberté en posant un cadre, mais c'est une erreur...
- Un cadre ne serait pas ce qui les enferme, mais tu le verrais plutôt comme ce qui favorise une plus grande liberté à l'intérieur ? Un peu comme en peinture : le cadre tend la toile et met en valeur le tableau ?
- Exactement, c'est ce que je comprends de mieux en mieux.
- Comment veux-tu conclure cette séance ?
- C'est intéressant de voir comment en 25' seulement, et sans préparation, simplement avec quelques questions, j'ai pu concevoir le plan d'un séminaire à mettre en place rapidement, et à la fois voir concrètement comment mieux prendre ma place au sein de l'équipe, apportant de la valeur sans les faire régresser en étant trop directif sur le contenu...
- Il semble que pour la prochaine séance, tu n'aies rien besoin de préparer : aujourd'hui, ça a bien marché pour toi comme ça ?

