



Protocoles de Co-développement



Paul Devaux – Frank Salles
Bee'book management 2012



SOMMAIRE

Protocoles de Co-développement	3
Les séances d'Inter Coaching.....	7
En quoi cela consiste ?	8
Quels sont les effets pour chacun.....	9
Comment s'y prendre ?	9
Les ateliers de Co-développement.....	14
Conditions de réussite	16
L'atelier d'Ex-cadrage	17
Objectifs.....	17
Mode d'emploi : R.O.S.E	18
L'atelier d'échange des pratiques.....	22
Mode d'emploi du P.E.M.C.A	22
L'atelier de Ré-solutions (TADEC)	26





Protocoles de Co-développement

Le Co-développement est un concept séduisant dans la mesure où il suggère de s'entraider et se former mutuellement dans un élan fraternel tendu vers un même objectif de performance et d'efficacité.

Mais l'expérience prouve qu'il ne suffit pas de formuler des vœux pieux en espérant que les échanges transverses se produisent spontanément. Les partages de bonnes pratiques spontanés ne se produisent qu'exceptionnellement, de manière erratique, au gré des affinités et des opportunités.

Les bénéfices du Co-développement sont multiples :

- ◊ Capitaliser et mutualiser les bonnes pratiques, au lieu de réinventer la roue à chaque fois, chacun dans son coin
- ◊ Partir de ce qui a démontré sa valeur pour tirer le niveau général de l'entreprise vers le haut, en initiant une dynamique apprenante
- ◊ Unifier les pratiques managériales, donner de la cohérence
- ◊ Pouvoir dire comment on réussit, permet de modéliser et de progresser (explicitement et mieux assumer les singularités de votre culture de management)



- o Pouvoir transmettre les bonnes pratiques aux nouveaux entrants, aux successeurs
- o Créer du réseau entre managers, favoriser la solidarité et l'entraide, susciter des alliances de travail.

Les gains potentiels sont tellement riches que l'on peut s'étonner que le Co-développement ne soit l'outil principal de développement des équipes dans nos entreprises.

Sans doute est-ce parce que de nombreux freins s'opposent à l'émergence spontanée de ce genre d'échanges en groupe :

- « Je n'ai déjà pas assez de temps pour faire mon propre travail... »
- « Je partagerais bien mes bonnes idées ou expériences, mais je n'y pense pas »
- « Je suis plutôt timide finalement, et cela ne me vient pas naturellement »
- « Je n'ai pas forcément envie de m'exposer devant les autres dans un contexte où la confiance n'est pas tellement établie »
- « Je ne saurais pas bien quoi dire, je ne vois pas tellement ce que je fais de spécialement bien »
- « Je ne suis pas sûr que mes expériences intéressent les autres »
- « Je risque de recevoir moins que je donne... »
- « Nous sommes un peu en concurrence, donc je n'ai pas envie de donner aux autres les moyens de réussir aussi bien que moi »



Dans la plupart des cas, il faut donc initier ces échanges en les organisant, de manière institutionnelle et régulière. Sinon ils restent rares et en tous les cas trop superficiels.

Nous allons vous présenter maintenant 4 protocoles à utiliser en groupe, pour développer l'intelligence collective d'une équipe :

- ◊ Les séances d' « Inter-Coaching »
- ◊ Les ateliers d' « Ex-cadrage »
- ◊ Les ateliers d' « Echange des pratiques »
- ◊ Les ateliers de « Ré-solutions »

Chacun d'eux permet de travailler à la fois sur le contenu (questions opérationnelles abordées) et sur les processus dynamiques de travail en groupe.

- ◊ D'une part ils permettent d'avancer à plusieurs sur des objectifs concrets à partir de cas réels issus de l'expérience et de l'actualité des participants. En ce sens, ces ateliers sont directement en prise avec les réalités terrain et les préoccupations opérationnelles.
- ◊ D'autre part, ils permettent aux participants d'échanger, de s'entraider, et de co-produire des solutions en groupe. En ce sens, ces ateliers renforcent la dynamique interne de l'équipe : cohésion, complicité, synergies, etc... Ils contribuent aussi puissamment à rôder des comportements transverses facteurs de performance : Orientation solution,



élargissement du cadre de référence, écoute appréciative, modélisation des meilleures pratiques, partage des bonnes idées, renforcement positif, co-construction de solutions, etc...





Les séances d'Inter Coaching

Un dispositif « décapant »

L'inter Coaching est un outil original, qui permet aux participants de travailler la posture de Coach-manager tout en avançant en profondeur sur des sujets concrets de leur actualité. Il présente de nombreux avantages :

- o Il stimule la coopération et l'entraide
- o Il renforce la complicité au sein de l'équipe
- o Il habitue vos collaborateurs à penser objectifs et solutions, au lieu de se polariser sur les problèmes et les contraintes
- o Il aide les participants à prendre conscience de leurs croyances limitantes et à ouvrir leur cadre de référence pour inventer ensemble des solutions créatives
- o Il débloque des situations et permet d'avancer vers les résultats, en trouvant souvent des options innovantes et élégantes

Nota : ce protocole de training en groupe nécessite une bonne maturité de la part des équipiers et de celui qui encadrera l'activité d'inter-Coaching (au moins les premières fois)



En quoi cela consiste ?

Les participants sont invités à se Coacher mutuellement, en travaillant trois par trois dans un format de séquences de courtes. A Coache B, qui tient le rôle de client, devant C qui observe silencieusement le Coaching.

Le rôle d'observateur permet de travailler le processus autant que le contenu et nous vous conseillons donc un débriefing systématique des séances d'inter-Coaching (formel au début et de moins en moins ensuite).

Une séance complète pourrait durer 2h et se décomposer de la manière suivante (à adapter évidemment)

- o A Coache B devant C qui observe (20')
- o Temps de débriefing en trinômes (10')
- o B Coache C devant A qui observe (20')
- o Temps de débriefing en trinômes (10')
- o C Coache A devant B qui observe (20')
- o Temps de débriefing en trinômes (10')
- o Conclusion en plénière (30')



Quels sont les effets pour chacun ?

Le rôle de « client » permet de comprendre et d'ouvrir son cadre de référence et ainsi de développer son leadership :

- ⊗ Désir de progresser,
- ⊗ Recherche de nouvelles solutions,
- ⊗ Remise en question, lâcher prise,
- ⊗ Poursuite d'objectifs ambitieux.

Le rôle de « Coach » développe la capacité individuelle à travailler en mode miroir :

- ⊗ Se taire et écouter (voir « les niveaux d'écoute en Coaching-management »)
- ⊗ Maîtriser son questionnement (voir « la séance de Coaching management »)
- ⊗ Ne pas « porter » son client, notamment en évitant de chercher des solutions à sa place

Enfin, le rôle « d'observateur » développe l'apprentissage de la position méta :

- ⊗ Prendre du recul
- ⊗ Se centrer sur le processus et non sur le contenu (compréhension du cadre de référence des autres)
- ⊗ Chercher des Feedforward utiles et pertinents



Comment s'y prendre ?

Il est tout d'abord important de bien expliquer à chacun le rôle qu'il va devoir jouer et de lui donner quelques consignes pour cadrer l'exercice :

Consignes pour le « Client » :

- ⦿ 20' pour élaborer seul et à voix haute, afin de trouver par vous-même des solutions nouvelles à un objectif de votre choix
- ⦿ Choisissez un véritable objectif, impliquant, important pour vous, sur lequel vous avez envie d'avancer
- ⦿ N'attendez pas les conseils ou avis du Coach...il n'en donnera pas. N'attendez pas non plus ses questions. Au contraire, profitez de son silence pour avancer sur votre réflexion.

Consignes pour le Coach (pour plus de détail, lire « la séance de Coaching-management ») :

- ⦿ Rappelez-vous la force du silence. Taisez-vous et écoutez avec bienveillance et attention. Posez un minimum de questions et, si possible, des questions « puissantes » pour aider votre client à sortir de l'espace problème dans lequel il peut rester enfermé. Vous pouvez aussi reformuler quand c'est utile



- ⦿ Le conseil est « déconseillé » dans cet exercice
- ⦿ Ne prenez pas de notes, et centrez-vous sur la relation
- ⦿ Essayez de repérer le cadre de référence de votre client

Consignes pour l'observateur :

- ⦿ Tenez-vous en retrait, légèrement en arrière des protagonistes de la séance, pour ne pas gêner leur concentration et ne pas risquer de « rentrer » dans leur relation
- ⦿ Cadencez la séance, en indiquant ses 4 quarts (5' reste 15, 10' reste 10, 15' reste 5, temps écoulé)
- ⦿ Observez uniquement le processus, c'est-à-dire ce qui se joue entre le Coach et le client
- ⦿ Préparez un ou deux Feedforward pour le Coach

Consignes pour le débriefing :

Nous vous conseillons deux niveaux de débriefing : le premier en trinôme, centré essentiellement sur le rôle du Coach, le second en plénière si plusieurs groupes ont travaillé simultanément.

Pour chaque trinôme (10'). On s'intéresse essentiellement au rôle de Coach :

- ⦿ De quoi es-tu particulièrement content ?
- ⦿ Quels autres choix aurais-tu pu faire ?



- ⦿ Feedforward du client (à partir de ce qu'il a ressenti) et de l'observateur (sur le processus)
- ⦿ Le Coach choisit enfin ce qu'il décide de retenir de cette expérience pour progresser dans son management
- ⦿ Prenez en note les pistes intéressantes

En plénière :

- ⦿ On débrieife d'abord le processus de Coaching, en interrogeant les Coachs sur leur vécu et les options de progrès qu'ils décident de prendre pour une prochaine fois
- ⦿ On demande aux clients, ce qui leur a plu et ce qu'ils auraient pu apprécier d'autre de la part du Coach dans un cas comme celui qu'ils viennent de partager
- ⦿ On sollicite les observateurs pour qu'ils témoignent de ce que cette posture leur a enseigné à eux-mêmes (ne pas donner d'avis sur le cas posé par le client, ni de jugement sur la prestation du Coach)

En option : synthèse du manager (ou de l'animateur du jour)

Si le manager s'en sent inspiré, il peut proposer de synthétiser pour le groupe certains des enseignements de la séquence (peut-être sous forme d'apports, ou de clés de lecture). Dans ce cas, il gagnera à le faire depuis une position basse (ne prétendant pas être exemplaire, mais reconnaissant au contraire s'enrichir lui-même de ces apports, produits par le groupe lui-même...)



Effets bénéfiques constatés

Une telle pratique, mise en place en format de demi-journées (animées ou non par un consultant expert), par exemple lors de journées au vert ou d'universités d'été, contribue à ressourcer l'équipe, à faire progresser son niveau de maturité collectif tout en développant les compétences individuelles en Coaching management, et notamment :

- ◊ La posture miroir
- ◊ L'écoute des processus subjectifs
- ◊ Le questionnement « impertinent » et l'ouverture du cadre de référence du « client »

Par ailleurs, l'effet Coaching qui transpire au travers de ces mini séances, est un plus non négligeable, puisque dans de nombreux cas, les objectifs choisis par les participants auront été partiellement atteints, ce qui contribuera à faire avancer les projets en cours et à fluidifier les situations opérationnelles évoquées lors des trainings.

L'ensemble de cette séquence sera avantageusement prolongé ou précédé par un atelier d'échange des pratiques sur une autre demi-journée.





Les ateliers de Co-développement

Nous allons maintenant vous proposer trois autres protocoles permettant d'animer des ateliers Co-développement en groupe.

Nous avons conçu et testé ces protocoles de manière à ce qu'ils restent simples, rythmés et dynamiques. Il est en effet très important d'échapper au syndrome des groupes de parole improductifs s'étirant en longueur.

Tous trois invitent les participants à partager des pistes de solutions très différentes et très « impertinentes », pour penser « out of the box », c'est-à-dire pour ouvrir et enrichir les cadres de références de chacun par celui des autres.

En plus des avantages déjà évoqués dans l'introduction de ce chapitre sur le Co-développement, ces ateliers induisent de nombreux bénéfices pour l'équipe :

- ◊ Ils développent la créativité en groupe
- ◊ Ils tonifient l'équipe par la cadence et le ton des échanges
- ◊ Ils habituent concrètement vos collaborateurs à penser objectifs et solutions, au lieu de se polariser sur les problèmes et les contraintes



- ⦿ Ils aident les participants à comprendre leur cadre de référence
- ⦿ Ils débloquent des situations et permettent d'avancer vers les résultats, en produisant une moisson d'options originales
- ⦿ Ils rassurent sur la force du groupe et renforcent le sentiment d'appartenance et l'identité collective
- ⦿ Ils stimulent les réflexes de coopération et d'entraide

D'une manière générale, ils contribuent ainsi à développer la maturité collective de votre équipe.



Conditions de réussite

- ⦿ Notre expérience nous a enseigné qu'il était important de travailler sur des séquences courtes. Chaque protocole présenté dure entre 30' et 1h15' :
 - plus long, on risque de s'enliser. Les volontaires vont être tentés de « raconter » leur contexte (ce qui ne leur apportera rien qu'ils ne sachent déjà) et d'entraîner ainsi le groupe dans l'espace problème (où l'on sait par définition qu'il n'y a pas de solution, sinon le volontaire les aurait déjà trouvées tout seul depuis longtemps !)
 - plus court on manque de temps pour échanger suffisamment d'idées.
- ⦿ Il est préférable d'organiser les ateliers de ce type sur une demi-journée complète, qui leur est dédiée. Dans ce cas, plusieurs volontaires bénéficient successivement de la caisse de résonance du groupe
- ⦿ Travailler en cercle paritaire, les tables ne sont pas utiles, un vidéo projecteur n'est pas indispensable
- ⦿ Si besoin : déléguer le cadencement et la prise de notes





L'atelier d'Ex-cadrage

Objectifs

Il s'agit ici d'activer la réflexion du groupe sur des cas pratiques et de mettre en commun des approches variées et complémentaires, pour aider l'un des membres du groupe à avancer dans la recherche de nouvelles options pour résoudre un problème concret.

Chacun se retrouve ainsi en position d'être « Coaché » par ses pairs et cette pratique renforce considérablement la cohésion et la confiance au sein de vos équipes, en montrant que :

- ⊗ Nous rencontrons les mêmes problèmes
- ⊗ Les cas de chacun parlent tout aussi bien des autres
- ⊗ Les différences entre les personnes sont une richesse (Il y a plusieurs chemins possibles pour résoudre un même problème)



Mode d'emploi : R.O.S.E.

(protocole de 45 minutes par personne)

Les participants sont invités à travailler en petits groupes de 5 à 8, sur des cas concrets issus de leurs actualités respectives : un volontaire réfléchit à voix haute aux différentes options possibles pour atteindre un objectif qu'il se fixe. Le groupe enrichit sa réflexion au travers de Feedbacks et de Feedforwards (cf. la fiche à ce sujet). Puis le volontaire « fait son marché » et repart avec de nouvelles pistes de solutions, en s'engageant sur les premières d'entre elles.



La séance se construit comme suit :

R	Réflexion Le volontaire élabore sur son cas à voix haute, dans le but d'avancer sur son objectif	10'	<ul style="list-style-type: none">- Le volontaire ne « raconte » pas, il travaille pour lui-même en profitant de ce temps pour chercher des solutions à son cas- Il n'attend pas les questions des participants (qui n'interviennent que pour relancer si besoin)- Il exprime tout de suite son objectif, ensuite les options qu'il envisage (donc il ne perd pas une seconde à expliquer le contexte !)- Chacun est très actif à noter les éléments qui lui plaisent dans ce qu'il entend et les options alternatives qu'il aimerait suggérer au volontaire
O	Options Le groupe propose d'autres options	10'	<ul style="list-style-type: none">- 1 tour de table de Feedback positifs- 3 tours de table de Feedforward, ou plus si besoin



S	Synthèse Le volontaire sélectionne des idées	5'	Après avoir pris du recul sur ton cas, si tu devais à ton tour te faire de nouvelles suggestions, que dirais-tu ? Comment fais-tu ton marché dans tout ça ? Que ferais tu autrement une prochaine fois (éventuellement) ?
E	Engagements	5'	<ul style="list-style-type: none"> - Le volontaire choisit les applications pratiques qu'il décide de retenir et engage les prochaines étapes - Chacun des participants indique ce qu'il retient pour lui-même de cette séquence



A retenir

- ① Le protocole dure trente minutes par cas.
- ① Indiquer aux participants qu'ils doivent prendre des notes : ne pas noter ce que le volontaire dit, mais noter les Feedback et les Feedforward à lui offrir. En noter chacun 4 ou 5 de chaque !
 - Inviter les participants à faire des Feedforward courts et à n'en donner qu'un seul à la fois, pour préserver le rythme et éviter qu'une seule personne proluxe ne coupe l'herbe sous le pied à tous les autres
 - Ne pas hésiter à rebondir sur le Feedforward proposé par l'un des participants, comme dans un brainstorming





L'Atelier d'échange des pratiques

Imaginez que dans une équipe, chacun fasse profiter aux autres d'une ou de plusieurs pratiques dans laquelle il ou elle excelle... L'idée n'est-elle pas séduisante ? Quels meilleurs experts de votre culture d'entreprise que vos propres équipiers pour se former entre eux, à partir de leurs expériences rôdées sur le terrain ?

Cet atelier permet aux participants de mettre en commun une sélection de leurs meilleures pratiques.

Mode d'emploi du P.E.M.C.A.

(protocole de 45 minutes par volontaire)

Il n'est pas forcément indispensable de choisir un thème pour effectuer cet atelier. Quand nous l'animons en inter-entreprises, nous laissons volontairement le choix des thèmes abordés par les participants.

Toutefois, au moins lors des premiers ateliers, il peut être rassurant que le manager choisisse un thème, en accord avec l'équipe ou sur proposition de l'équipe.



Le thème permet de cadrer les pratiques qui seront échangées, mais doit rester suffisamment ouvert et large pour que chacun puisse participer activement.

Quelques exemples de thèmes :

- ① Renforcer la responsabilité ou l'autonomie au sein de nos équipes
- ① Garder nos équipes focalisées en période de changement ou de crise
- ① Mobiliser nos partenaires au sein d'un projet transverse, ...



La séance se construit comme suit :

<p>P</p>	<p>Préparer Chacun prépare de son côté une pratique de son choix</p>	<p>5'</p>	<p>En mode RIE (cf fiche outil), chacun remplit une fiche situation qui propose 3 axes de réflexion simples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est le tour de mains que je souhaite partager ? • Dans quelle situation l'ai-je appliqué récemment ? • Quels résultats cela a-t-il provoqués ? Pour quels bénéfices ?
<p>E</p>	<p>Exposer Une personne volontaire commente sa fiche.</p>	<p>5'</p>	<p>- comme pour le protocole ROSE, le volontaire ne s'étend pas sur le contexte et se concentre sur la valeur ajoutée de la pratique décrite</p>
<p>M</p>	<p>Modéliser Aider le volontaire (et en même temps les autres participants) à comprendre comment il a réussi et comment il peut ancrer cette pratique dans le temps</p>	<p>15'</p>	<p>- Le groupe l'interroge pour qu'il définisse avec le plus de précisions possible ce qu'il a fait et comment il a fait. - puis, ils essaient ensemble de repérer finement tous les bénéfices induits par cette pratique : pour l'intéressé, pour ses pairs, pour son patron, pour ses collaborateurs, pour l'entreprise, ...? - Enfin, ils essaient de déterminer le</p>



	pour en faire une vraie compétence		mode opératoire et les conditions de réussite de cette pratique.
C	Co-construire Le groupe cherche à enrichir cette pratique	10'	Le groupe travaille ensuite en mode brainstorming sur la manière de développer cette pratique : - comment l'enrichir ? - quand et comment l'utiliser ? - quelles variantes imaginer ? ...
A	Appliquer Ce que chacun retient pour soi	10'	Tour de table : ce que chacun retient pour soi de cet échange, dans quelles situations il pense pouvoir s'en inspirer et sur quel point d'application immédiat il pense s'engager

NB : il nous est arrivé de faire l'étape de la Co-construction avant celle de la Modélisation. Cela permet d'intégrer l'enrichissement avant de modéliser une bonne pratique qui devient alors celle du groupe. Tout dépend de l'effet recherché.





L'Atelier de Ré-solutions (TADEC)

Le propre de l'intelligence collective est de savoir mettre les talents de chacun au service de l'équipe, quand elle rencontre un problème. Sur le papier, cela semble facile, mais dans la pratique, cela s'avère compliqué par manque de confiance, de cohésion, d'ouverture, de temps ou simplement ... de méthode.

Ce dernier protocole vous propose justement une méthode qui permet à une équipe de co-construire des Solutions à un problème commun, tout en évitant ces écueils.

T	Thème Chacun prépare de son côté une pratique de son choix	5'	Le manager, ou l'un des participants, propose un thème en expliquant rapidement le contexte de ce choix et en précisant une question à résoudre
A	Appuis Chercher les points d'appui, les ressources du groupe dans des situations similaires de près	15 à 30'	- RIE : chacun prend quelques minutes de réflexion pour repérer ce que lui ou le groupe sait faire dans ce genre de situations (trucs qui marchent bien, succès, ressources disponibles, ...). Elargir au maximum



	ou de loin avec le thème traité		<ul style="list-style-type: none"> - chacun dispose ensuite d'environ 3' pour présenter ses points - un volontaire synthétise au tableau tous les points d'appui identifiés
D	<p>Désir</p> <p>Quel résultat viser ?</p> <p>Projection et visualisation d'une cible désirable</p>	10'	<p>Le groupe se met d'accord sur le résultat qu'il aimerait atteindre en résolvant cette question :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi ça ressemblera ? - On sera comment ? - A quoi verra-t-on qu'on y est arrivés ? - Que dira-t-on de nous ? <p>(cf la fiche sur les objectifs pour plus de détail)</p> <p>Dans la mesure du possible, essayer de synthétiser cette projection en une phrase ou deux.</p>
E	<p>Empêchements</p> <p>Ecrire l'équation du problème</p>	5'	<p>Sans s'attarder, le groupe liste au tableau les contraintes et difficultés qui créent le problème.</p> <p>On peut alors visualiser l'autre partie de l'équation</p>
C	<p>Challenger et Conclure</p> <p>Nouvelles options</p>	20'	<p>L'équation étant complète (performance = potentiel – parasites), le groupe va alors</p>



	<p>pour résoudre ou modifier l'équation impossible</p>	<p>utiliser sa force créatrice et son enthousiasme pour remettre en cause les termes de l'équation et en formuler une nouvelle qui fonctionne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En quoi ces empêchements peuvent-ils se transformer en opportunités ? - Comment utiliser au mieux nos appuis ? - Comment dépasser les difficultés en utilisant le moteur de la projection ? etc... <p>Jeter ensemble les bases du plan d'actions et décider des Plus Petits Pas Pertinents Possibles (cf fiche sur les PPPPP)</p>
--	--	---



Exemple :

Pour une équipe de marketing

- ① Thème : « Mobiliser les commerciaux sur un nouveau projet »

- ① Appuis :
 - la crédibilité des commerciaux auprès de nos clients
 - notre expérience confirmée en gestion de projets
 - l'ambiance de travail dans notre équipe qui plaît bien à ceux qui viennent travailler avec nous
 - l'idée géniale sur laquelle repose ce nouveau produit
 - notre capacité à nous dépasser quand c'est difficile
 - Etc ...

- ① Désir :
 - Réaliser une avancée technologique qui nous mettra nettement en avance par rapport à nos concurrents
 - Anticiper très en amont les réactions des clients pour faciliter la mise sur le marché et limiter la casse avec les premières séries
 - Travailler en harmonie avec les commerciaux ... pour une fois !
 - Etc ...

- ① Empêchements :
 - Trop de projets en ce moment
 - Faible disponibilité des commerciaux



- Pas d'intérêt financier direct pour eux à court terme
- Un produit complexe, qui risque de nécessiter des ajustements avec les clients lors du lancement
- Pas de chef des ventes en moment
- Etc ...

🕒 Challenger les paramètres de l'équation :

1/ Ecrire en quelques phrases l'objectif et ses bénéfices (le « désir »)

« Nous voudrions comprendre comment nous pourrions mobiliser davantage les commerciaux à travailler sur ce nouveau projet, car cela nous permettrait de mettre les clients de notre côté très en amont et d'être fiers d'avoir lancé un nouveau produit très en avance sur nos concurrents sans casse pour les clients »

2/ repérer les différentes « variables » de cette équation

- nous voudrions comprendre
- mobiliser davantage les commerciaux
- travailler sur ce nouveau projet
- mettre les clients de notre côté très en amont
- être fiers d'avoir lancé un nouveau produit
- très en avance sur nos concurrents
- sans casse pour les clients »
-



3/ Essayer de modifier chacune de ces variables pour voir quelles nouvelles perspectives cela libère

- Nous voudrions comprendre :
 - Que pourrions-nous faire pour mobiliser les commerciaux sans attendre d'avoir compris quoi que ce soit ?
 - Qui d'autre que nous pourrait les mobiliser ?
 - Qui pourrait nous aider à comprendre ?
 - Que devons-nous réellement comprendre ?
 - Etc ...

- Nous pourrions mobiliser davantage les commerciaux :
 - Qu'est-ce qui mobilise les commerciaux d'habitude ?
 - Que pourrions-nous vouloir d'autre qui permette d'avancer sans attendre ?
 - Et nous, comment les commerciaux nous mobilisent-ils quand ils ont besoin ?
 - Qui d'autre pourrions-nous mobiliser ?
 - Etc ...

- Et ainsi de suite ...

Toutes ces questions ouvrent des perspectives, qui permettent à l'équipe de se décoincer et de trouver de nouvelles options de solution, là où elle n'en cherchait probablement pas sans cette méthode.



Les « Bee'books Orygin » sont une collection de fascicules techniques, qui exposent des pratiques de management originales, inspirés de l'Esprit du Coaching.

Ils sont en libre accès sur internet, au travers du site : www.orygin.fr, où vous en trouverez la liste complète, ainsi que des fiches techniques sur des outils de management. Les droits d'auteur sont détenus par Paul Devaux et Frank Salles





"Visons l'action juste"

Orygin conseil

Coaching individuel – Coaching d'équipe – Supervision

Formation au Coaching Management

Secrétariat :

Sylvie Dorel - 01 45 71 60 97

