



Une équipe, ça s'entretient !



Paul Devaux – Frank Salles
Bee'book management 2012



SOMMAIRE

Une équipe, ça s'entretient !	3
Le bilan de fonctionnement	8
Les effets positifs du bilan de fonctionnement	8
Quels sujets aborde-t-on pendant un bilan de fonctionnement	10
Fréquence et format.....	11
Bien choisir son cadre	13
Comment s'y prendre concrètement ?	14
Votre posture de manager-coach pendant un bilan de fonctionnement	20
La réunion de régulation	22
Ici et maintenant, pour aller mieux le plus vite possible	23
Les 3 temps de la démarche.....	27
Accepter et organiser la phase de partage des représentations	31
Réussir la reformulation intermédiaire qui entame la recherche de solutions.....	36
Recherche les solutions, choisir et s'engager	38
Conclure.....	40





Une équipe, ça s'entretient !

De même que l'on révisé une voiture ou une chaudière, de même que l'on met un bateau en cale sèche ou que l'on effectue des grandes visites sur les avions, l'équipe est un système complexe qu'il est nécessaire d'entretenir avec le plus grand soin.

Comment une équipe encrasse-t-elle son moteur ?

Nombreux sont les exemples d'évènements ordinaires et inévitables qui peuvent être à l'origine de ce phénomène.

◊ A force de viser la cible, au travers des plans d'actions, des indicateurs, du reporting, on finit par être scotché dessus, au risque de ne plus la voir aussi nettement. Or la cible bouge sans cesse, pour de multiples raisons, parmi lesquelles :

- L'évolution de la stratégie de l'entreprise, qui doit tenir compte en permanence du contexte, du marché, de la concurrence. Nous l'avons déjà dit, les cycles se raccourcissent considérablement et la nécessité d'adaptation fait loi. Dès lors, les objectifs changent, sans être toujours explicités et l'alignement entre la Direction Générale et le terrain peut prendre du jeu.



- L'élasticité du facteur temps entre la « tête » et les « jambes ». Combien de frustrations naissent d'un décalage entre le présent des décideurs et celui des acteurs de terrain ?
- Alors que les premiers élaborent déjà la prochaine étape clé du développement de l'entreprise, les deuxièmes sont encore en train de mettre en œuvre les priorités d'hier. Là où ils attendraient des félicitations et des encouragements, ils n'observent alors parfois que de l'impatience, de l'agacement, voire des critiques.
- L'expérience du terrain influence la trajectoire de chacun, au fur et à mesure que les projets avancent. Peu à peu chacun transforme implicitement sa feuille de route, si bien que l'on ne partage plus tout à fait la même perception de la cible, entre membres d'une même équipe. Certains s'accrochent aux objectifs initiaux comme à une bouée de sauvetage, alors que d'autres s'en sont fixés des nouveaux et ne comprennent pas le conservatisme de leurs collègues.

o Il arrive par ailleurs que la relation s'abîme, au travers des multiples formes de communication opérationnelle :

- On ne se donne pas toujours les moyens de se comprendre tout à fait, en s'expliquant jusqu'au bout, si bien qu'il subsiste des confusions, laissant place à d'éventuelles interprétations contradictoires.



- La passion liée à l'engagement, fait parfois émerger des émotions qui font perdre le calme et la lucidité. Du ressentiment peut subsister, même après les explications, si elles ont lieu.
- Des prises de positions génèrent parfois des incompréhensions chez d'autres. Des antagonismes peuvent en résulter, qui nuisent à la qualité du climat.
- Tout cela est fortement amplifié par l'abondance des formes de communication écrites, succinctes et non organisées

🕒 Enfin, la motivation peut s'éroder :

- Certaines phases d'un projet peuvent être moins stimulantes que d'autres. Il peut s'en suivre une usure...
- Des changements dans la vie des personnes ou dans la vie de l'équipe peuvent affecter le moral et diminuer l'appétit initial.
- Certaines évolutions attendues, n'ont finalement pas lieu, qui laissent un goût amer de déception, et peuvent finir par décourager.

Tout cela produit des « bulles d'air » qui réduisent la performance de l'équipe. Et puisque même le fonctionnement normal d'une équipe produit une usure naturelle, il faut donc entretenir l'équipe régulièrement.



Comme dans l'industrie, on peut distinguer pour une équipe :

- ① la maintenance curative
- ① et la maintenance préventive.

La première, qui suit le fil de l'actualité, vise à résoudre les conflits naissants, à apaiser les tensions, à réguler la pression qui s'exerce sur les équipiers. Dans ces cas-là, le manager ne peut guère anticiper. N'ayant pas pu, pas su ou pas voulu détecter et entendre les signes subjectifs avant coureurs de ces dysfonctionnements, il est mis au pied du mur lorsque leurs effets objectifs s'en font sentir. Contraint de réagir dans l'urgence, il peut alors se retrouver piégé par un système en surchauffe qui va essayer de le transformer en juge-arbitre, position inconfortable dans laquelle les dérapages sont fréquents.

Quand le système ne se retourne pas contre lui, pour en faire le bouc émissaire de la situation... Nous proposons peu d'outils de « régulation » ou d'assainissement des interfaces, parce que ces situations de crise nécessitent généralement l'intervention d'un expert dynamique, qui saura faire en sorte que la dynamique ne se transforme pas en dynamite !

La maintenance préventive, quant à elle, fait partie intégrante du travail normal d'un manager. Elle fait le pari qu'investir régulièrement du temps à l'entretien d'une machine ou d'un système, va permettre d'optimiser son fonctionnement dans la



durée et éviter les périodes de rupture qui coûtent souvent bien plus cher, en perte d'énergie, de productivité, de qualité, de crédibilité, de motivation, de fidélité ...

Le bilan de fonctionnement, que nous nous proposons de vous présenter ici, relève de cette logique, à la fois brève et régulière. Il s'agit d'une pratique facile à mettre en œuvre, sans appui externe et sans logistique spécifique, qui ne consomme presque pas de temps mais produit des effets positifs très sensibles sur la dynamique de l'équipe.





Le bilan de fonctionnement

Les effets positifs du bilan de fonctionnement

Le premier effet du bilan de fonctionnement est d'offrir à tous les membres de l'équipe un espace de temps, une respiration, pour « poser les valises » et verbaliser proprement tout le non-dit accumulé en raison du rythme opérationnel souvent intense.

Cette réunion originale sert également à mesurer les progrès effectués par l'équipe ... dans leur fonctionnement justement. Et oui, il y a des choses qui avancent, même si on ne s'en rend pas compte !

Et puis, si toutes les équipes sont aujourd'hui dotées de batteries d'indicateurs objectifs en tous genres, quelles sont celles qui pensent à surveiller leur « courbe de température interne » ?

D'autre part, avoir ce genre de rendez-vous de temps en temps, permet de calmer les esprits, et d'éviter la dramatisation de difficultés au quotidien. De nombreux problèmes vont disparaître d'eux-mêmes, résolus par l'équipe de manière naturelle, rien qu'en en parlant dans les bonnes conditions. D'ailleurs, le bilan de fonctionnement servira autant à se réjouir des réussites en les formalisant qu'à résoudre des problèmes déjà anciens et parfois périmés.



Enfin et surtout, le bilan de fonctionnement, quand il est pratiqué régulièrement, permet à chacun de mieux connaître et comprendre le cadre de référence collectif et la logique de fonctionnement de ses collègues.

Dès lors, certains comportements qui pouvaient paraître incompréhensibles, voire inacceptables aux yeux de certains, s'éclairent d'un sens nouveau beaucoup plus positif. On a toutes les chances alors, de voir l'intelligence collective se mettre en musique progressivement et les différents équipiers jouer de leurs différences plutôt que d'opposer leurs styles et systèmes de valeurs.



Quels sujets aborde-t-on pendant un bilan de fonctionnement ?

Comme son nom l'indique bien, il s'agit d'une réunion interne à l'équipe, exclusivement dédiée au fonctionnement collectif. On parlera donc du processus (« Comment on s'y prend entre nous pour ...? ») et non pas des sujets stratégiques, opérationnels ou des questions d'organisation, qui seront abordés dans les autres réunions plus classiques de l'équipe. On ne parlera donc pas ici des résultats, de l'activité, de l'organigramme ou de la politique de l'entreprise, pour ne se centrer que sur des thèmes internes à la vie de l'équipe, tels que :

- ◊ Circulation d'information
- ◊ Processus de décision
- ◊ Qualité du climat et de l'ambiance
- ◊ Pratiques de convivialité,
- ◊ Fluidité des interactions
- ◊ Partage des responsabilités
- ◊ Réalignement des objectifs
- ◊ Définition et répartition des priorités, ...

Il est d'ailleurs important de rappeler cette « règle » au début de chaque bilan de fonctionnement (lors des premiers bilans, vous pouvez proposer des exemples puisés dans la liste ci-dessus) pour que l'équipe « n'évite pas » ces sujets parfois sensibles, en se réfugiant derrière les aspects opérationnels habituels, toujours urgents ...



Fréquence et format

Notre expérience montre que l'optimum est d'organiser quatre bilans de fonctionnement par an. Cela permet de garder un rythme réaliste et d'apprécier les progrès à chaque changement de saison.

Plus souvent ? On n'a pas le temps. Et on se donnerait l'impression de « se prendre la tête » à faire des bilans tout le temps !

Un ou deux par an seulement ? Il y aurait tellement de choses à dire, que cela ne tiendrait pas en deux heures. De plus, les dysfonctionnements seraient trop anciens pour être évoqués de façon pertinente et surtout, ils auraient alors généré trop longtemps des effets négatifs et préjudiciables.

Evidemment, il peut être bénéfique d'organiser un bilan de fonctionnement spécifique dans certaines périodes délicates de la vie de l'équipe (changement de contexte très impactant, transition après une grosse période de pression, événement interne très chargé affectivement, etc...).

Deux heures suffisent la plupart du temps pour organiser un bilan de fonctionnement. Cependant, il est prudent de caler cette réunion dans l'agenda de manière à pouvoir déborder un peu s'il le faut.



De même qu'un chirurgien prendra toujours soin de recoudre son patient après son intervention, il est fondamental de ne pas arrêter brutalement la discussion au milieu d'un point sensible (au prétexte du respect de l'agenda prévu), surtout si ce point sensible ne concerne qu'un ou quelques participants. Rien de pire pour créer des frustrations et transformer cet outil positif en « accélérateur de particules négatives ».

Idéalement, prévoir de démarrer en milieu de matinée et de terminer par un déjeuner, durant lequel tout le monde savourera le plaisir d'avoir su grandir ensemble.

Enfin, nous vous suggérons de ne pas accoler cette réunion à une autre réunion opérationnelle : Les sujets évoqués sont d'un autre ordre logique, donc l'exercice intellectuel est d'une autre nature, et il peut être difficile de changer de mode de communication au sein d'une même réunion.

La première partie de réunion risque de déborder sur la seconde, ce qui provoque deux effets négatifs :

- ⊖ On n'a plus le temps de bien traiter la seconde partie (alors soit on reporte, mais c'est casse-pieds, soit on bâcle un peu et c'est très frustrant)
- ⊖ On envoie au système un signal faible qui parle très fort : cette réunion n'est pas aussi importante que l'autre. La santé de l'équipe elle-même est moins importante que ses performances.



Bien choisir son cadre

Puisque ces réunions se distinguent des réunions opérationnelles habituelles, prolongez cet effet de rupture en changeant également le cadre ...

Dans la mesure du possible, les tables laisseront la place à des chaises disposées en cercle.

Rangez le vidéoprojecteur dans sa housse et ressortez vos paperboards.

Et n'hésitez pas à surprendre dès que vous le pouvez : du simple changement de salle au choix d'un endroit plus insolite (la pelouse du parc voisin, l'atelier après le départ du personnel, la surface de vente avant son ouverture ...), la seule contrainte est d'être au calme et de pouvoir parler sans retenue.



Comment s'y prendre concrètement ?

- ⦿ Pas d'ordre du jour ni de préparation préalable pour ce type de réunion ...
... privilégier en revanche une réflexion individuelle écrite (RIE) en début de séance.

L'ordre du jour s'écrira collectivement pendant la séance de travail, à l'issue des tours de table.

Quant à la préparation, si vous en demandez une, nous savons qu'elle sera très inégale en fonction du style et des contraintes de chacun. Ceux qui auront préparé en détail risquent de monopoliser la parole, d'autres risquent « d'aiguiser leurs résistances ». Or l'important est que tout le monde s'exprime, l'avis de chacun valant autant que celui de tous les autres.

A l'inverse, sans préparation et avec un temps de réflexion pour tous en début de séance, on est sûr que tout le monde prend en séance le minimum de temps pour réfléchir. Cette réflexion individuelle à chaud sera plus vivante et parfois plus authentique, qu'un travail trop préparé à l'avance (risque d'anticipation des effets de ses témoignages, qui induit une parole plus « politique », au détriment d'un partage véritable sur le fond)



🕒 Deux questions pour cette RIE (environ 15')

Les deux questions posées au groupe sont simples et basiques :

La première porte sur ce qui a bien fonctionné dans l'équipe depuis 3 mois, la deuxième porte sur ce qui pourrait être amélioré dans les 3 prochains mois.

Exemples de formulation pour la première question

- qu'est-ce qui a bien fonctionné entre nous depuis 3 mois ?
- de quoi sommes-nous fiers depuis les 3 derniers mois ?
Quels sont les risques que nous avons pris et qu'en avons-nous retenus ? (si l'équipe est sous pression)
- quels progrès avons-nous fait dans notre communication, coordination, collaboration, cohésion ... (surtout si le dernier bilan avait mis en évidence des progrès à faire sur ces thèmes)
- quand les autres équipes parlent de nous en bien, que disent-elles ? (quand l'équipe a du mal à voir le positif car l'actualité est pesante)
- qu'avons-nous essayé de nouveau ces 3 derniers mois ? (quand l'actualité est routinière)
- ...



Dans tous les cas, les participants doivent pouvoir illustrer les points évoqués par des exemples concrets de ce bon fonctionnement

Exemples de formulation pour la deuxième question

- quels points de fonctionnement mériteraient d'être améliorés lors des 3 prochains mois ?
- de quoi serons-nous fiers dans 3 mois ? Et comment allons-nous y arriver ?
- sur quels points devons-nous être vigilants pour mettre en action nos décisions ? (quand l'équipe a du mal à tenir ses engagements)
- quelles priorités devons-nous fixer pour retrouver du souffle et de l'énergie (quand une équipe est asphyxiée par les projets)
- ...

Ici aussi, il faut demander aux participants de proposer une formulation constructive d'amélioration, et non de simples plaintes ou des reproches



🕒 Premier tour de table (environ 30')

A tour de rôle, chacun donne un des points qu'il a listés. Le tour de table s'arrête quand tous les points ont été notés au paperboard (pour plus de détail, voir la fiche sur le RIE)

Il s'agit ici d'une succession de témoignages courts et illustrés et non d'une discussion de chacun des points par l'ensemble du groupe (cela prendrait un temps infini)

S'engage alors une séquence rapide de partage de représentations : Quelles réactions suscite cette liste de points de satisfaction ?

Les points qui font l'unanimité sont visualisés. Vous pouvez éventuellement vérifier, en posant la question, que le groupe sait comment capitaliser ces points dans le temps.

Ceux qui ne la font pas peuvent faire l'objet d'un court débat. Attention, il ne s'agit pas d'être tous d'accord, mais bien d'accepter le regard différent que chacun porte éventuellement sur les événements récents, en faisant le pari que cette diversité permettra à chacun de réexaminer son point de vue (voir la fiche sur les vertus du débat). Si l'un des points évoqués partage vraiment le groupe, proposez de le traiter dans la seconde partie de la réunion.

En conclusion, n'hésitez pas à donner vous aussi votre ressenti face à cette liste de points positifs.



🕒 **Second tour de table (environ 15')**

De la même manière, chacun à son tour évoque une proposition d'amélioration concernant le fonctionnement de l'équipe. Celui qui visualise au paperboard essaiera de les noter en respectant le plus fidèlement possible les mots que chacun utilise pour proposer son idée, même si cela a été dit différemment par quelqu'un d'autre.

🕒 **Débat et construction (environ 45')**

La première phase consiste à débattre, trier et sélectionner ensemble 3 priorités qui feront l'objet de décisions par le groupe.

Si le sujet ne peut être traité immédiatement, par manque de temps ou de moyens (personne-clé absente, information à vérifier, autorisation à demander, budget à engager ...), l'équipe nomme un petit groupe de 3 à 5 personnes, qui sera en charge de proposer un plan d'actions dans les jours qui suivent la réunion.



🕒 Conclusion et engagements (environ 15')

Pour terminer avec efficacité cette réunion, gardez obligatoirement 10 à 15' pour faire mesurer le bénéfice collectif de cette réunion et demander à chacun comment il compte s'engager par la suite.

Eventuellement, au cours d'un dernier tour de table, qui ne donnera pas lieu à débat, demandez à chacun de donner son avis sur 1 ou 2 points, tels que :

- Qu'avons-nous appris collectivement sur nous pendant cette réunion ?
- Comment penses-tu t'engager personnellement pour contribuer positivement aux décisions prises ?



Votre posture de Coach-manager pendant un bilan de fonctionnement

Il est évident que, dans cet exercice, votre position sera essentiellement basse (une position de facilitant, centré sur les processus, laissant aux participants le soin de se positionner en experts du contenu). En dehors de l'introduction et de la conclusion, vous êtes un équipier comme les autres, peut-être volontairement plus discret que les autres.

- ⦿ L'objectif n'est pas de mettre tout le monde d'accord, mais bien de permettre le partage des représentations que chacun se fait du fonctionnement de l'équipe, pour donner confiance et énergie à son équipe, et éviter les malentendus, malaises, tensions inutiles.
- ⦿ Vous devez privilégier les sujets permettant de la marge de manœuvre en termes de créativité et de prise de décision autonome du groupe.

Certes, aborder les autres sujets, rapidement, pourrait « purger » légèrement les rancœurs et permettrait de se faire plaisir en étant tous d'accord « contre », mais débattre longuement de questions dont la résolution ne nous appartient pas, créera surtout de la frustration et du découragement.



🕒 **Vos interventions doivent se limiter :**

- A l'introduction, pour rappeler l'objectif et les règles de la réunion.
- Aux phases de transition, pour reformuler et aider le groupe à avancer dans sa réflexion collective.
- Au rappel du cadre et des règles si nécessaire, à la protection de chacun en particulier, et à la circulation de la parole.
- A la conclusion, pour s'assurer que l'équipe ressort en ayant l'impression d'avoir avancé et que chacun a formalisé son engagement de contribution aux décisions prises.

Rappel : Cette réunion est un très bon traitement préventif, une pratique d'hygiène pour entretenir la santé de l'équipe. Ce n'est pas un dispositif visant à résoudre une situation de crise. Nous présenterons plus loin d'autres interventions, pour traiter une tension, résoudre une crise. Contrairement à ces dernières, plus chirurgicales et délicates, le bilan de fonctionnement est sans danger, sans contre indication. Si vous le pratiquez deux ou trois fois seulement, vous verrez le climat de votre équipe changer à vue d'œil en moins d'une année. Essayez donc...





La Réunion de régulation

Il est possible, et probablement normal, que malgré le soin que vous aurez apporté à entretenir l'unité de votre équipe, parfois le moteur de celle-ci ne fonctionne plus au bon régime.

Encrassement lié aux non-dits qui s'accumulent, surchauffe due au rythme ou à la pression, perte de puissance caractéristique d'une baisse de motivation, nous avons détaillé dans l'introduction de cette partie quelques-unes des nombreuses raisons qui peuvent être à l'origine de cette morosité qui s'installe.

En bon manager que vous êtes, vous avez appris à être attentifs à ces signaux faibles caractéristiques, notamment quand vous réunissez votre équipe : passivité ou agressivité inhabituelles, pessimisme ou découragement, difficulté à trouver un volontaire pour toute nouvelle action, ...

Si ces signaux faibles se manifestent dans vos réunions, alors vous devrez les traiter prioritairement dans la même configuration.

C'est ce que nous appelons dans notre jargon, une régulation de groupe. Exercice difficile, demandant du courage, il n'en reste pas moins indispensable et efficace quand il est bien mené.



Nous allons vous proposer quelques règles de fonctionnement issues du Coaching d'équipe, qui vous permettront de réussir au mieux votre régulation de groupe.

Ici et maintenant, pour aller mieux le plus vite possible

Inutile d'attendre. Les voyants oranges et rouges s'allument sur le tableau de bord et la panne à venir ne va se résoudre toute seule. Le mieux est d'arrêter le véhicule le plus rapidement possible, tout en respectant certaines conditions :

🕒 prendre le temps nécessaire

Que vous décidiez de traiter la lourdeur que vous ressentez immédiatement (en remettant à plus tard l'ordre du jour prévu pour votre réunion) ou en organisant une réunion spécifique dans les plus brefs délais, vous devez avoir la possibilité de laisser éventuellement dériver le timing de cette réunion.

En effet, c'est l'une des rares fois où nous vous proposerons de passer par un état provisoirement négatif avec votre équipe. Des choses, parfois difficiles, vont être dites. Dès lors, il n'est pas imaginable de reprendre le cours de la vie normale de l'équipe après cette pause, sans avoir recréé la confiance au sein du groupe. Ce qui nécessite de trouver



des points d'accords et à minima des pistes de solutions à mettre en œuvre collectivement.

A défaut, votre réunion pourrait fort ressembler à une opération chirurgicale interrompue en plein milieu, un peu comme si un médecin empêché d'aller au bout, laissait repartir son patient sans l'avoir recousu ...

🕒 **disposer du cadre adéquat**

D'autre part, de même que pour un entretien méta ou de résolution de conflit individuel, il est important de disposer d'un cadre permettant l'expression des non-dits, tout en veillant à ce que celle-là soit la moins excessive possible.

Idéalement installés dans des fauteuils confortables, disposés en cercle, sans table au milieu, vous essaieriez en tout cas de faire au mieux avec vos possibilités actuelles (par exemple si ce sont des chaises...cela fonctionne aussi !).

Cette petite « théâtralisation » aide les participants à sentir, symboliquement au moins, qu'ils rentrent dans un exercice différent de celui qui se pratique habituellement.

Repensez à la fameuse « bulle psychologique » de chacun. Plus l'émotion risque d'être forte, plus est important que chacun puisse « respirer » à son aise, s'enraciner dans son



siège, prendre un peu de recul et de distance par rapport aux autres ... A commencer par vous-même !

🕒 **valider l'intérêt pour le groupe**

Nous avons dit qu'il fallait « rétablir » la relation là où elle était endommagée. Il faut donc s'assurer que le malaise que vous ressentez concerne bien tout votre équipe et pas seulement 2 ou 3 personnes, dont vous feriez éventuellement partie. L'un des risques de la régulation pourrait en effet être de nourrir et de répandre des rancœurs qui ne concernent que certains, en les étalant aux yeux de tous. Si vous avez un doute, procédez éventuellement à des « mini interviews » informels pour mieux délimiter le champ de la régulation et en valider la nécessité.

🕒 **prendre en compte l'état émotionnel de votre groupe**

Si l'évènement déclencheur du malaise dans votre groupe est très brusque et violent (par exemple l'annonce d'un changement soudain ayant des conséquences humaines importantes pour chacun), il se peut que l'émotion soit trop forte dans le groupe pour qu'un quelconque travail de construction puisse se faire immédiatement.



Dans ces cas plutôt exceptionnels, votre rôle sera uniquement d'accuser réception de l'état émotionnel de votre groupe.



La démarche se fait en trois temps :

- ① Rappel du contexte et des enjeux de cette expression canalisée (et non pas « expression libre ». Il convient en effet de préciser le cadre de cette expression et ce qui n'en fait pas partie. Indiquer aussi des règles de bonne conduite et de communication efficace pour favoriser la meilleure intégration de ce qui sera échangé).
- ① Posez une ou deux questions ouvertes, proposer un temps de réflexion péronnelle et inviter chacun à prendre la parole au sein d'un tour de table, où chacun écoute celui qui a la parole, sans intervenir. Seules des questions de compréhensions seront possibles à la fin de chaque prise de parole, mais en aucun cas, un débat contradictoire. Il ne s'agit donc pas que le groupe réagisse « librement » à la prise de parole de chacun. Il s'agit d'un partage des représentations pas d'une « discussion à bâtons rompus »... Soyez à l'écoute, prenez des notes, éventuellement, visualisez des points clés au paperboard, pour aider à fixer l'attention, encourager l'expression en démontrant votre intérêt, garder une trace commune de la parole échangée.
- ① Reformulez l'ensemble des points clés, si possible en reprenant les mots employés. Faites-en une courte synthèse. Dites que vous comprenez les faits, les interprétations de chacun et les sentiments sous-jacents.



Rappelez que ceci constitue la première étape d'une démarche résolutoire, et indiquez-en la suite. Remercier pour la parole courageuse et l'effort d'authenticité.

A la fin de cette séance collective courte, vous prendrez rendez-vous pour une réunion de régulation dans les jours qui viennent, idéalement le lendemain, à la fois pour battre le fer pendant qu'il est chaud, et pour ne pas laisser s'envenimer davantage la situation.

Préparer minutieusement votre introduction

Comme toujours, c'est à vous et à vous seul qu'il appartiendra de déclencher la résolution de la situation vécue par votre équipe. Bien sûr, rien ne vous désigne comme le responsable de la situation actuelle, mais vous ne devez compter ni sur le temps ni sur vos équipiers pour que tout aille mieux.

Votre introduction sera ainsi un moment clé de votre réunion. Et elle devra si possible répondre aux objectifs suivants :

① partir des faits pour aller vers les ressentis.

S'appuyer sur des faits récents, concrets et peu discutables dans leur représentation, sera évidemment un plus : report répétitif de délais, baisse de résultats, difficulté à trouver des volontaires pour de nouvelles tâches, disputes entre équipiers, critiques ouvertes, silences inhabituels ...



Vous devrez aussi faire part de ce que vous ressentez face à ces évènements, avec simplicité et authenticité.

Exprimez en quoi vous avez besoin de cette régulation vous-même, sans préjuger à ce stade du bénéfice que vous entrevoyez pour eux.

Comme les faits, les ressentis ne sont pas discutables et doivent être accueillis comme une information qui permettra de mieux nous comprendre.

En revanche, abstenez-vous de tout jugement de valeur, de toute opinion générale et de toute remarque qui pourrait blesser inutilement l'une des personnes du groupe.

🚫 **pas de vainqueur, pas de vaincu, que des gagnants !**

Vous devez indiquer l'état d'esprit que vous souhaitez pour cette réunion. Chacun sera invité à s'exprimer, à donner son propre ressenti par rapport à la situation et chacun sera respecté dans sa représentation des évènements.

Une confrontation saine et bienveillante entre équipiers sera favorisée. C'est bien ce partage de représentations qui nous permettra de lever les malentendus et de dépasser les clivages.



🕒 un cadre précis pour éviter tout débordement

Fixer des règles de fonctionnement est utile dans toute réunion. Ici c'est impératif que vous le fassiez en préambule. Pas d'attaque personnelle, pas de règlement de comptes. On peut parler des comportements de chacun mais sans juger leur auteur.

Chacun doit par ailleurs se sentir coresponsable de la résolution.

Enfin, le cadre permet de ... recadrer en temps utile. Une « lapalissade » parfois bien utile ! (...et parfois une palissade protectrice aussi ?)



Accepter et organiser la phase de partage des représentations

Vous avez parlé de vous, posé le cadre et vérifié l'accord de tous à travailler sur le problème explicité. L'étape suivante consiste à organiser un partage de représentations de chacun sur la situation.

Dans cette partie de la régulation, vous devrez faire preuve d'une grande capacité d'écoute et d'esprit de synthèse. Il est important que chacun puisse s'exprimer sans être interrompu.

Toutefois, selon nos principes visant la responsabilisation de chacun, vous devrez veiller à ce que ce partage de représentations se fasse, dans la mesure du possible, « sans plainte et sans reproche ».

Sans plainte, car chacun devra s'attacher à mettre en lumière ce qu'il désire plutôt que ce qu'il regrette. Sans reproche, car vous devrez éviter que chacun parte dans un mode d'agressivité et/ou d'auto-défense, le premier favorisant une escalade stérile vers le point de rupture, le second poussant à la justification et fermant la porte à la recherche de nouvelles solutions puisque tout le monde prétend alors avoir déjà fait de son mieux...



🕒 Reformulation et temps présent

Bien souvent, les participants s'appuieront sur le passé pour exprimer au groupe tout ce qui a été dur, difficile, raté, ...

Après une phase d'écoute empathique, tentez une reformulation courte et essayez de l'amener sur son système de valeurs pour qu'il prenne de la hauteur.

- j'entends bien que ... en quoi est-ce aussi important pour toi ?
- je réalise à quel point ... qu'est-ce que cette situation produit en toi ? que t'empêche-t-elle de faire ?

Puis faites une relance l'invitant à parler au présent :

- si ce dont tu parles n'existait pas, comment serions-nous aujourd'hui ?
- quel progrès immédiat pourrions-nous mettre en place pour améliorer la situation que tu décris ?
- quelle contribution serais-tu prêt à apporter au groupe pour ... ?

Assurez-vous bien entendu que chacun dans le groupe puisse s'exprimer. Organisez s'il le faut une Réflexion Individuelle Ecrite préalable (voir page ?). Et évitez de commencer le tour de table par celui qui a la représentation la plus dure et négative du problème !



o Identifier et montrer les différences de paradigmes

Discrètement, quand vous le pouvez, faites remarquer au groupe les convergences et divergences liées à la représentation de chacun.

- Tiens c'est étonnant, vous n'avez pas perçu du tout la même chose au travers de cet évènement !
- Je réalise à quel point votre perception de ma/cette décision est éloignée de ce qui la motivait initialement.
- Pouvons-nous nous arrêter un instant sur ce qui semble vous opposer dans votre analyse de ce résultat ?
Comment pourrions-nous rapprocher vos positions sur ce point ?
- Je me trompe, ou bien vous êtes plusieurs à vous rejoindre sur cette sensibilité...
- Il me semble que quelqu'un d'autre disait tout à l'heure quelque chose d'approchant, non ?

Ce travail (certes difficile car il nécessite de votre part de rester en position méta et de ne pas être « dans le chaudron brulant » avec votre équipe) est important car il permet à chaque participant de mieux comprendre le cadre de référence des autres. Cela produira des effets positifs de meilleure compréhension et de meilleure communication, bien au-delà de la réunion et de ses objectifs ponctuels de régulation.



🕒 **Faire confiance au groupe pour gérer les effets de bord**

Nous l'avons dit, votre posture doit rester le plus méta possible durant cet exercice (voir page ?). Vous tenez le cadre et rappelez les règles de fonctionnement si nécessaire. Vous intervenez notamment sans tarder dès qu'il y a lieu de protéger l'un des participants.

Comptez cependant sur votre groupe pour autoréguler la discussion et éviter les débordements éventuels.

Votre position basse et humble dans cette réunion donne un exemple de courage et montre votre détermination à trouver une issue assertive. Il y a fort à parier que cette attitude responsable et adulte favorisera de leur part une réaction identique. Les éventuels acharnements, exagérations, seront probablement régulés par les autres participants sans que vous ayez besoin d'intervenir avec une autorité qui peut passer pour de la faiblesse. Le groupe en sortira alors par le haut et sera fier de résoudre collectivement une situation qui leur paraissait enlisée.

Exemples d'interventions possibles :

- Je voudrais bien que nous laissions untel s'exprimer jusqu'au bout, je ne suis pas sûr qu'il ait tout à fait fini...
- Il me semble qu'il y a là un effet de surenchère, chacun rajoutant sa critique. Toutefois, est-ce que tout le monde



a la sensation que toutes ces critiques sont d'égale importance ?

- Si tu devais synthétiser ce point de vue très argumenté et largement illustré en quelques points clés, lesquels choisirais-tu (vas-y, j'écris sous ta dictée...) ?
- Je trouve le point assez pertinent moi aussi. Cependant, il se peut qu'il nous éloigne du sujet central. Qu'en pensez-vous ? Comment voulez-vous traiter cet aspect un peu périphérique ?
- OK, tout cela est en effet assez contrariant. Y a-t-il d'autres choses, éventuellement encore plus grave ?



Réussir la reformulation intermédiaire qui entame la recherche de solutions

Chaque participant s'est exprimé au moins une fois et a été écouté, un débat s'est engagé sur certains points-clés. Pendant toute cette phase, vous êtes resté en position plutôt basse, attentifs à tout ce qui est dit, prenant des notes et surtout essayant de dégager des points de consensus.

De multiples points de consensus sont possibles : « intégrateurs positifs » (tous d'accord pour dire que tel sujet est vraiment bien, important, prioritaire ...), « intégrateurs négatifs » (tous d'accord pour redouter ou rejeter tel autre sujet), points d'ancrage (tous d'accord pour dire qu'il faut travailler dans ce sens ou développer tel autre sujet) ...

L'essentiel est d'en trouver quelques-uns, 3 ou 4 idéalement. Et surtout rappelez-vous bien que tous devront être tournés vers l'avenir : Comment renforcer les intégrateurs positifs ? Comment sortir par le haut en s'affranchissant des intégrateurs négatifs ? Comment développer les points d'ancrage pour le bien de l'équipe ?

Vous avez griffonné sur votre bloc quelques phrases de reformulation de ces points de consensus, qui vont vous permettre de reprendre la main, en position haute.



Si vous étiez assis, ce qui convient bien à la position d'écoute du groupe, levez-vous et utilisez un paperboard pour proposer votre reformulation à l'équipe.

« Il me semble distinguer 3 sujets importants sur lesquels nous semblons tous d'accord qu'il faut ... »

Comme dans toute reformulation, vous veillerez à faire valider cette synthèse par le groupe (et éventuellement à la corriger avec lui).

Cette phase du processus de régulation est fondamentale. Le groupe prend conscience que, malgré la situation difficile actuelle, ses membres sont d'accord sur certains points-clés et/ou d'axes de travail. La confiance revient dans la capacité collective à trouver une issue positive.

Juste après cette phase de reformulation, qui sert de transition, il convient d'annoncer clairement le démarrage de la phase de recherche de solutions.



Rechercher les options, choisir et s'engager

Cette dernière partie de la réunion de régulation sera particulièrement facile et énergisante si vous avez bien délimité dans la phase précédente les axes de travail pour aller de l'avant.

La méthode de travail est très similaire de celle que nous vous avons proposée pour le bilan de fonctionnement, nous n'en rappellerons ici que les principaux aspects :

① **RIE ou travail en petits groupes sur la recherche d'options possibles.**

Rappelez bien qu'il ne faut pas hésiter à sortir du cadre et remettre en question les habitudes de fonctionnement pour acquérir collectivement de nouveaux savoir-être.

Rappelez également que les propositions faites doivent être réalistes et faisables, idéalement car elles reposent sur la contribution de chacun au sein de groupe, à commencer par soi.

① **Comparaison des différentes options**

Présentation de chacun ou de chaque groupe des options imaginées. Pas de réaction immédiate, attendez que tout le monde ait parlé avant de proposer un échange.

Faites réfléchir chacun puis le groupe sur l'implication concrète pour l'équipe de chacune des options proposées.



La question du choix est souvent complexe. Plusieurs méthodes sont possibles, évitez simplement la « mise aux voix » pour respecter une pseudo règle démocratique. L'excellent film « 12 hommes en colère » nous montre comment l'avis d'un seul peut avoir autant de valeur que celui de la majorité et éviter à l'équipe de « se prendre le mur en pleine face ».

Demandez par exemple à chacun de défendre l'idée d'un autre, ou définissez ensemble des critères pertinents de choix : qu'est-ce qui est important dans la prise de notre décision ?

Si le temps et l'énergie du groupe vous le permettent, allez jusqu'au bout de cette phase de comparaison et de choix. Sinon, arrêtez-vous après la mise en commun des options et de définition des critères de choix. Donnez rendez-vous très prochainement à l'équipe pour terminer ce travail. Cela permettra à chacun de mûrir sa réflexion et de nourrir les conversations inter réunion (qui devraient être bien plus positives et enthousiastes que les précédentes !)

Dans tous les cas, définissez précisément les prochaines étapes du processus.



Conclure

Pour terminer avec efficacité cette réunion, gardez-vous obligatoirement 10 à 15' pour faire mesurer le bénéfice collectif de cet exercice et demander à chacun comment il compte s'engager par la suite.

Au cours d'un dernier tour de table, qui ne donnera pas lieu à débat, demandez à chacun de donner son avis sur 2 points, tels que :

- ◊ Qu'avons-nous appris sur nous au travers de cette régulation ?
- ◊ Comment penses-tu t'engager personnellement pour contribuer positivement à la résolution de notre situation ?

Enfin, n'oubliez surtout pas de remercier les participants de manière brève, spécifique et authentique. Dites de manière concrète ce que vous reprenez à titre personnel de cette régulation, remerciez chacun pour la justesse de sa parole et le courage de son écoute.



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

