JBS école de coaching

La transformation par le sens

Atelier avancé
sur la régulation en équipe

Eléments d'animation

Date : novembre 2003

Table des matières

TABLE DES MATIERES **2**

INTRODUCTION **4**

PARTIE 1 DEROULEMENT DE L'ATELIER AVANCE LA REGULATION EN EQUIPE **5**

1 VOCATION DU SEMINAIRE **7**

2 PROCESSUS GENERAL **7**

3 DEPLOIEMENT DE L'ATELIER AVANCE **8**

3.1 JOURNEE 1 ..... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**
3.2 JOURNEE 2 ..... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

PARTIE 2 APPORTS THEORIQUES DE L'ATELIER AVANCE LA REGULATION EN EQUIPE **9**

4 INTRODUCTION DES APPORTS THEORIQUES **11**

4.1 GENERER DE LA COOPERATION 11
4.2 CONTEXTE DE LA REGULATION 11
4.3 QUELQUES POINTS 11

5 POUR QU'IL Y AIT DE LA COHESION D'EQUIPE… **12**

6 PERFORMANCES ET STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE **13**

7 REGULATION ET PROCESSUS DE SCHUTZ **15**

7.1 RAPPEL DES PROCESSUS THEORISES PAR SCHUTZ 15
7.1.1 Processus d'inclusion 15
7.1.2 Le processus de contrôle ou d'influence 16
7.1.3 Le processus d'ouverture 16
7.2 LA REGULATION REVISITEE AU TRAVERS DE SCHUTZ 17

8 REGULATION ET MODELE ORF **18**

9 LA REGULATION : PRE-REQUIS, REGLES ET PROCESSUS **20**

9.1 VALIDATION DE LA NECESSITE DE LA REGULATION 20
9.2 L'APPRENTISSAGE DE LA REGULATION 20
9.3 QUELQUES PROTECTIONS A METTRE EN PLACE 21
9.4 PROCESSUS CLASSIQUE DE REGULATION 21

10 LES EXERCICES DE LA REGULATION 21

10.1 LA SCULPTURE FAMILIALE 22
10.1.1 Processus 22
10.1.2 Avantage de cet exercice 22
10.2 LA CHAISE CHAUDE 22
10.2.1 Processus 22
10.2.2 Avantage de cet exercice 23
10.3 LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DE DEMANDES ET LE TRAITEMENT EN AQUARIUM 23
10.3.1 Processus 23
10.3.2 Avantages de cette procédure 24
10.4 LA CONFRONTATION 24

ANNEXES 25

11 ANNEXE 1 – EXEMPLE DE TEMOIGNAGE : LA REGULATION EN MILIEU HOSPITALIER 26

11.1 QUELQUES ELEMENTS RELATIFS A LA PRESTATION : CONTEXTE 26
11.1.1 Population : 26
11.1.2 Problématique : 26
11.1.3 Déploiement de la prestation 26
11.2 LES EXERCICES DE LA REGULATION UTILISES LORS DE CETTE INTERVENTION 27
11.3 QUELQUES ENSEIGNEMENTS SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROCESSUS DE REGULATIONS 28
11.3.1 Le rôle minimal du coach 28
11.3.2 Leviers utilisés pour déclencher la régulation 28
11.3.3 Rappel des protections nécessaires à ce type de travail 28
11.3.4 Les résultats insuffisants de la régulation 29

12 ANNEXE 2 – LES DOCUMENTS QUI PEUVENT ETRE DONNES AUX PARTICIPANTS 30

Table des illustrations

FIGURE 1 – LES TROIS STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE 13
FIGURE 2 – REGULATION ET TROIS STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE 14
FIGURE 3 – INCLUSION, CONTROLE ET OUVERTURE (SCHUTZ) 17
FIGURE 4 – REGULATION ET PROCESSUS DE SCHUTZ 18
FIGURE 5 – LES QUATRE AXES D'INTERVENTION DU COACH 19

Introduction

Le présent livret reprend :

- Le déroulement de l'atelier avancé sur la régulation avec les processus.
- Quelques apports théoriques présentés lors de l'atelier.

JBS école de coaching

La transformation par le sens

Partie 1
Déroulement de l'atelier avancé
La régulation en équipe

1 Vocation du séminaire

- Renforcer la connaissance de ce qu'est et en quoi consiste la régulation (pourquoi la régulation, en quoi est-elle au cœur de notre métier de coach, quel est le cadre de la régulation, comment se met-elle en œuvre, étapes de la régulation…)
- Enrichir la boîte à outil des coachs présents.

2 Processus général

L'atelier se déroule en trois temps principaux sur deux journées :

- L'inclusion
- Les apports théoriques
- Les ateliers (coaching, témoignages et études de cas en session plénière ou en sous groupe) et le partage en grand groupe sous forme de questions/réponses

3 Déploiement de l'atelier

Description de l'action	Heure	Durée
Temps de restitution	**9:00**	
Apports complémentaires et autres processus à vivre en intelligence de situation • La procédure de la régulation • La régulation in situ lors de l'atelier • La confrontation • Quelques exercices de régulation : la chaise chaude, la sculpture familiale, etc.		
Pause	**11:00**	**20'**
Déjeuner	**13:00**	**120'**
Clôture de l'atelier • Feedback général sur le contenu • Métacommunication • Feedback général sur les acteurs (coachs et animateur)	**16h30**	**30'**
Fin de journée	**17:00**	

JBS école de coaching

La transformation par le sens

Partie 2
Apports théoriques de l'atelier avancé
La régulation en équipe

4 Introduction des apports théoriques

4.1 Générer de la coopération

Ce qui génère la coopération, c'est la mise en mouvement des acteurs. Mettre en mouvement les acteurs, c'est le cœur de notre métier de coach. Cette mise en mouvement permet de gagner du temps.

La vocation de la régulation est de rendre efficace l'équipe en stimulant son activité. Si nous sommes amenés à réguler, c'est que l'équipe vit quelque chose qui l'empêche d'agir ensemble au mieux de sa performance.

L'équipe vit-elle un haut niveau de performance ? Si oui, cela prouve que l'équipe s'autorégule. Si ce n'est pas le cas, il faut réguler. La régulation peut être implicite mais la plupart du temps, il est nécessaire de passer dans l'explicite.

4.2 Contexte de la régulation

Si nous avons besoin de réguler, c'est que le contexte change, que les objectifs se modifient et se complexifient, que l'incertitude est présente, que la nature des équipes et leur organisation changent très fréquemment. Il est donc encore plus nécessaire de réguler et de l'apprendre.

Le haut niveau de performance d'une équipe signifie que cette équipe vit et a vécu un processus de croissance, qu'elle entre dans un haut degré d'autonomie.

Une équipe est composée de personnes et d'un responsable. En tant que telle, toute équipe a reçu un mandat institutionnel pour réaliser une mission. Le taux de réalisation de la mission peut aller de 0 à 100%. Mesurer la performance est un moyen de savoir où l'on en est.

Dans le contexte actuel, les équipes et leurs hiérarchie demandent principalement trois choses :

- une haute performance,
- un haut degré d'autonomie
- et un haut niveau de coopération.

4.3 Quelques points

- la régulation est une compétence collective qui se construit en équipe.
- La régulation est une compétence spécifique du coach, puisque nous nous inscrivons, lors du mode d'intervention en team-building dans la dynamique du modèle ORF (Opérations, Régulation, Formation).
- La régulation va de la mise à plat des représentations à la gestion de conflit en passant par la confrontation, etc. Il s'agit de devenir conscient de ce qui se passe entre nous.

- Le coach est là pour enseigner et accompagner la courbe d'apprentissage de cette compétence. Car nous avons tous un certain degré de conscience, mais on peut toujours développer cette compétence.

5 Pour qu'il y ait de la cohésion d'équipe…

Qui dit cohésion d'équipe dit deux éléments :

- Une cohérence de fonctionnement de l'équipe
- et de la coopération entre les acteurs.

Pour qu'une équipe soit cohérente (premier point), il est important qu'elle réunisse les conditions suivantes :

- **Des frontières identifiées** (qui fait partie du système ?)
- **Un leader puissant** nommé par l'environnement dont le rôle est perçu par tous.
- **Une mission collective** fixée par l'environnement, **des rôles définis et des objectifs individuels** en lien avec ce qui est cohérent avec le cahier des charges fixé par l'environnement.
- **Une vision** de qui nous sommes et de ce que nous voulons devenir
- **Des règles de fonctionnement** (confidentialité, co-responsabilité, réactivité, confrontation positive)
- **Des modes de prise de décisions.** Comment le leader décide-t-il ? quelles sont les formes de consensus ?
- **Une clarification de la circulation de l'information et de la communication.**
- **Une instance de régulation des désaccords.**
- **Des valeurs partagées** portant sur le client, les personnes, l'autonomie, le sens, le métier.
- **U ne économie des signes de reconnaissance** basée sur l'abondance et non sur la pénurie.
- Une équipe a **une durée de vie limitée** dans le temps, sa construction et sa dissolution doivent faire l'objet d'une attention particulière.

6 Performances et stades de développement d'équipe

La performance se mesure de 0 à 100. On constate que la performance est directement liée au stade de développement d'équipe : collection d'individus, groupe solidaire, équipe performante. Cette modélisation en trois étapes est due à Vincent LENHARDT. Nous en reprenons quelques éléments ci-après.

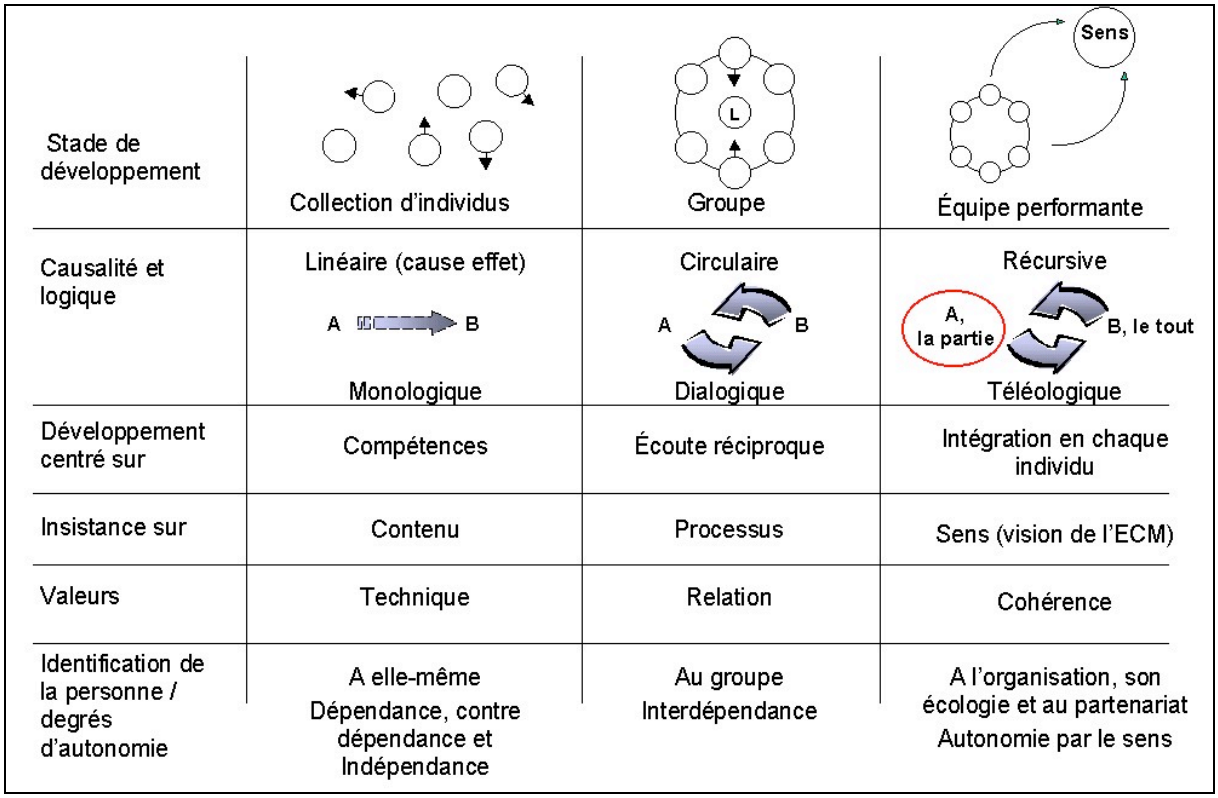

Figure 1 – Les trois stades de développement d'équipe

Stade de développement	**Collection d'individus**	**Groupe solidaire**	**Equipe performante**
Niveau de performance et autres considérations générales	• Faible niveau de performance collective. • Va de 0 à 33%, • Performance dans une logique d'excellence individuelle • Autonomie faible	• Chacun travaille avec chacun. C'est la circularité qui prime. • Va de 34 à 66%, • Fonctionnement qui génère de l'autonomie	• Haut niveau de performance collective. Cohérence interne (à l'équipe) et externe (vis à vis des autres) avec intégration des enjeux de l'entreprise • Va de 67 à 100%, • Logique d'appartenance multiple et donc

			culture de la reconfiguration permanente des équipes. • Autonomie élevée
Centration	• Expertise, la technique, le contenu. • Quoi et comment faire.	• Relation, processus • Comment faire faire ?	• Sens et stratégie. • Pourquoi et pour quoi faire et faire faire ?
Type de responsable	RDO, homme métier	RR, Manager. Il génère de l'autonomie et s'attache à faire travailler les gens ensemble.	RPDS, Leader. Il génère de l'autonomie et s'attache à maintenir la cohérence à tous niveaux par le travail auprès des acteurs de l'intégration des enjeux de l'entreprise.
Type de régulation	• Faite en direct avec le chef. • Cela crée la fermeture au lieu de l'ouverture. • Dynamique du cloisonnement, du bouc émissaire, • régulation considérée comme chronophage.	• Elle se fait 2 à 2 et la métacommunication est connue et utilisée. • On rentre dans l'altérité, c'est à dire dans la relation.	• Elle est permanente (10% du temps) et fluide • Se fait à la fois à 2 à 2 et en équipe complète. • La force de l'équipe vient de ce qu'elle est capable d'accueillir de sa propre fragilité.

Figure 2 – Régulation et trois stades de développement d'équipe

Quelques remarques

Chaque stade a sa cohérence et sa logique. Il génère un type de responsable, lequel génère et renforce un certain stade de développement d'équipe. La relation est totalement systémique et circulaire.

Plus l'équipe a tendance à se reconfigurer, plus elle devient le lieu de la stabilité et de la sécurité. L'équipe, au travers de ses processus de vie et donc de croissance, devient le pôle de stabilité.

La régulation devient indispensable dans la mesure où l'équipe qui vit un processus de croissance va nécessairement passer par des crises. La régulation va permettre d'accompagner ces crises.

La régulation est un processus. En tant que tel, il se vit au même titre que le sens ne se décrète pas mais se co-élabore et se vit ; de même que l'altérité s'apprend et se vit.

Steiner : l'enjeu de la régulation, c'est la coopération. Conséquence directe : si personne ne veut coopérer, la régulation n'a aucun sens et ne sert à rien. Il est donc nécessaire avant de réguler de comprendre quel est le niveau de coopération auquel les acteurs veulent parvenir et si ce degré correspond au besoin de la mission.

Une équipe qui ne régule pas n'est pas nécessairement une équipe qui dysfonctionne. Dans ce cas, la régulation se vit dans l'implicite. De même, une équipe qui régule trop, c'est une équipe qui dysfonctionne.

7 Régulation et processus de Schutz

7.1 Rappel des processus théorisés par Schutz

Qu'est-ce qui fait une équipe performante selon Schutz (thérapeute américain mort en nov 2002) ? L'apport principal de Schutz est d'avoir conceptualiser les étapes de croissance des équipes sous les termes **d'Inclusion**, **de Contrôle** et **d'Ouverture**.

Pour qu'une relation interpersonnelle soit de qualité et que chacun se sente motivé dans son travail, il est nécessaire que chacune des personnes se sente importante, compétente et reconnue à ses propres yeux et dans le regard de l'autre.

Cette qualité relationnelle qui permet la mobilisation de chacun peut être mise en œuvre au travers de processus **d'inclusion**, **de contrôle** et **d'ouverture**.

7.1.1 Processus d'inclusion

Deux questions sont sous-jacentes derrière ce terme :

- Appartenance au groupe (ou à la relation) : « j'appartiens au groupe qui se constitue »
- Se sentir important pour la vie du groupe : « je suis important parce que je tiens ma place dans ce groupe (ou dans cette relation) »

L'idée est que toute personne pour que la relation de coopération soit établie doit :

- Se reconnaître importante
- Se sentir importante pour l'autre
- Reconnaître l'importance de l'autre
- Constater que l'autre sait qu'il est important à ses yeux.

Il y a fondamentalement une dimension systémique au travail d'inclusion et à la reconnaissance de l'importance des acteurs.

Par ailleurs, la croyance du coach lorsqu'il procède à des exercices d'inclusion est « que chacun est important ». Le travail sur cette croyance amène comme **résultat opérationnel la conscience individuelle d'être vivant dans le groupe et important** pour le groupe.

Ce n'est que lorsque l'on a atteint un certain degré d'inclusion que le groupe passe à l'étape du contrôle qui concerne la notion de règles et de contribution.

7.1.2 Le processus de contrôle ou d'influence

Cette notion comprend :

- Le pouvoir (qui a le pouvoir, le leadership ?, comment se prennent les décisions ?)
- La contribution de chacun (quelle est la contribution de chacun et donc la mienne ?)

La notion d'importance propre à l'inclusion se mue progressivement en notion de compétence dans la phase de contrôle. La relation de coopération s'établit d'autant mieux que chacun :

- Se sera reconnu compétent
- Se sentira compétent pour l'autre
- Aura reconnu la compétence de l'autre
- Constatera que l'autre sait qu'il est compétent à ses yeux.

Comme pour l'inclusion, il y a fondamentalement une dimension systémique au processus de contrôle et à la reconnaissance de la compétence des acteurs.

La croyance du coach lorsqu'il met en place des processus de contrôle est « que chacun est compétant ». Le travail sur cette croyance amène comme **résultat opérationnel la conscience individuelle d'être responsable**, **c'est à dire capable d'une réponse**. La mise en place par exemple d'une protection telle que le droit à l'erreur, combinée à des processus de contrôle, permet aux acteurs de développer leur capacité à faire face aux conséquences de leurs propres erreurs.

Une fois qu'importance et compétence sont établies réciproquement, le temps de l'ouverture peut advenir…

7.1.3 Le processus d'ouverture

Cette notion comprend le fait de :

- Se sentir proche de soi, des autres (ne plus être dans son masque)
- Avoir confiance en soi, faire confiance à l'autre, avoir confiance dans la situation

Au-delà de l'importance et de la compétence de l'individu, l'ouverture se propose de considérer la perception que nous avons de notre propre amabilité (je suis aimable), de notre dignité irréductible d'être aimé.

La finalité de la mise en place de processus d'ouverture est la capacité d'accueillir les parties les plus vulnérables de notre humanité. Or est humain celui qui est capable de se reconnaître contingent et blessé. Mon humanité commence lorsque je rejoins ma blessure, ma fragilité.

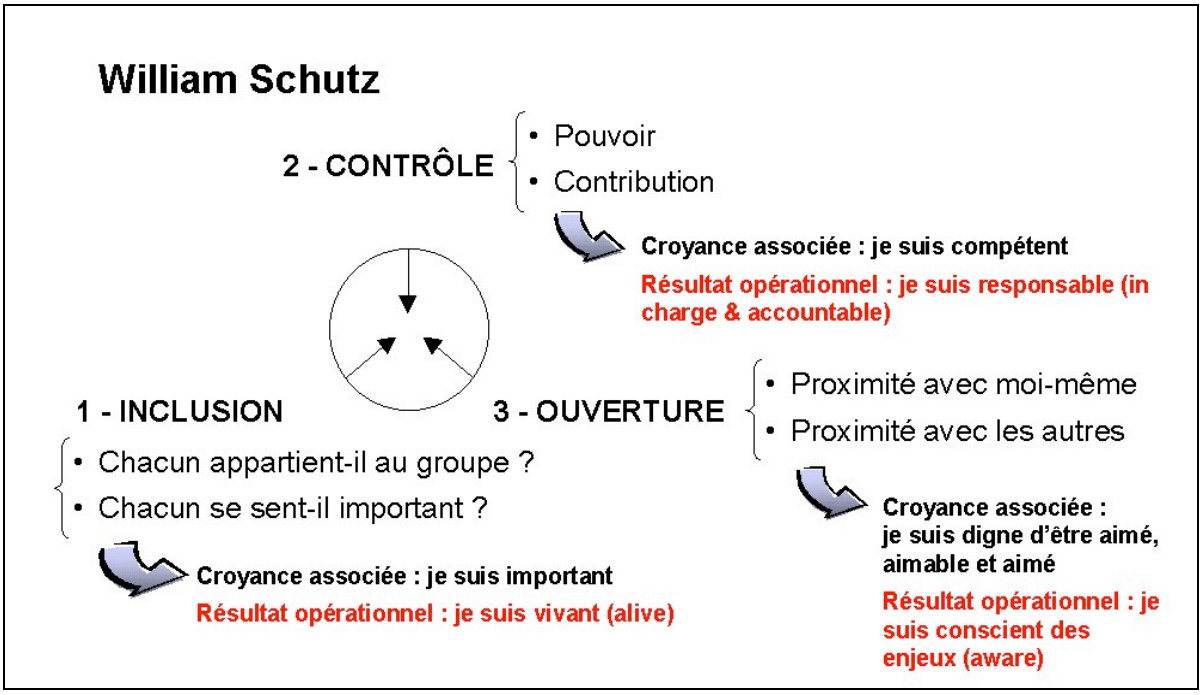

Figure 3 – Inclusion, contrôle et ouverture (Schutz)

7.2 La régulation revisitée au travers de Schutz

La régulation va permettre de mettre en œuvre la dynamique des processus d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.

- **Processus d'inclusion (appartenance te importance)** : la condition minimale de la régulation, c'est que chacun se sente important et ait intégrée le fait que tous les autres le sont aussi (dimension systémique de l'importance). De façon très opérationnelle, cela signifie que chacun a du temps, qu'il a droit à la parole, etc.)
- **Processus de contrôle (leadership et règles)** : la régulation ne met pas tous les acteurs en parité. Le régulateur ou le coach n'est pas en parité avec les autres acteurs de l'équipe. Il est en effet garant du processus et gardien des règles. Par ailleurs, la présence du chef d'équipe est indispensable. La régulation ne se fait pas institutionnellement (dans un contrat avec un intervenant externe) sans le responsable. Si les acteurs ne sont pas tous là (principalement le responsable d'ailleurs) il importe de comprendre que c'est un signe de manque de maturité de l'équipe et que la régulation ne peut pas vraiment aboutir ni se mettre en place. Le coach propose avec directivité des méthodes de régulation (processus) et un cadre précis mais reste souple sur le contenu. Pour le détail des règles de la régulation, se reporter à la page 21.
- **Processus d'ouverture (proximité vis à vis de soi et des autres)** : la régulation est au service de l'ouverture (Schutz), de l'intimité (Berne) et de la coopération (Steiner). Lors de la régulation, l'équipe vit et dit des choses éventuellement difficiles. Parce que l'enjeu est d'être dans la vérité. La régulation est donc à vivre dans l'ouverture, comme une chance de

croissance. Chacun décide d'investir la réalité de la relation, dans la vérité et avec un certain degré de transparence, parce que la relation a de la valeur.

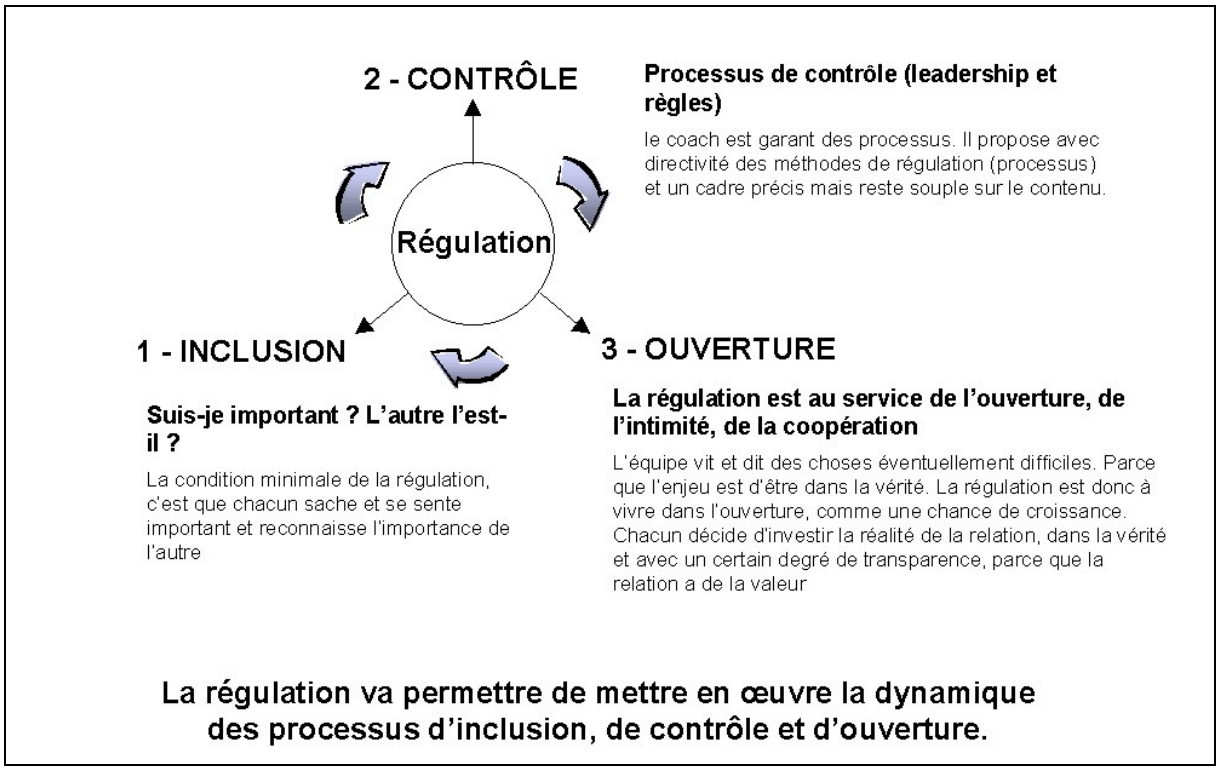

Figure 4 – Régulation et processus de Schutz

8 Régulation et modèle ORF

La spécificité de notre posture de coach est que nous sommes en mesure d'intervenir en entreprise à quatre niveaux :

- au niveau du sens et du travail de la vision (vision partagée du projet de l'équipe).
- au niveau des opérations (missions, fonctions et résultats)
- au niveau de la régulation des équipes (gérer les problèmes relationnels au sein de l'équipe)
- au niveau de la formation (pour développer les compétences)

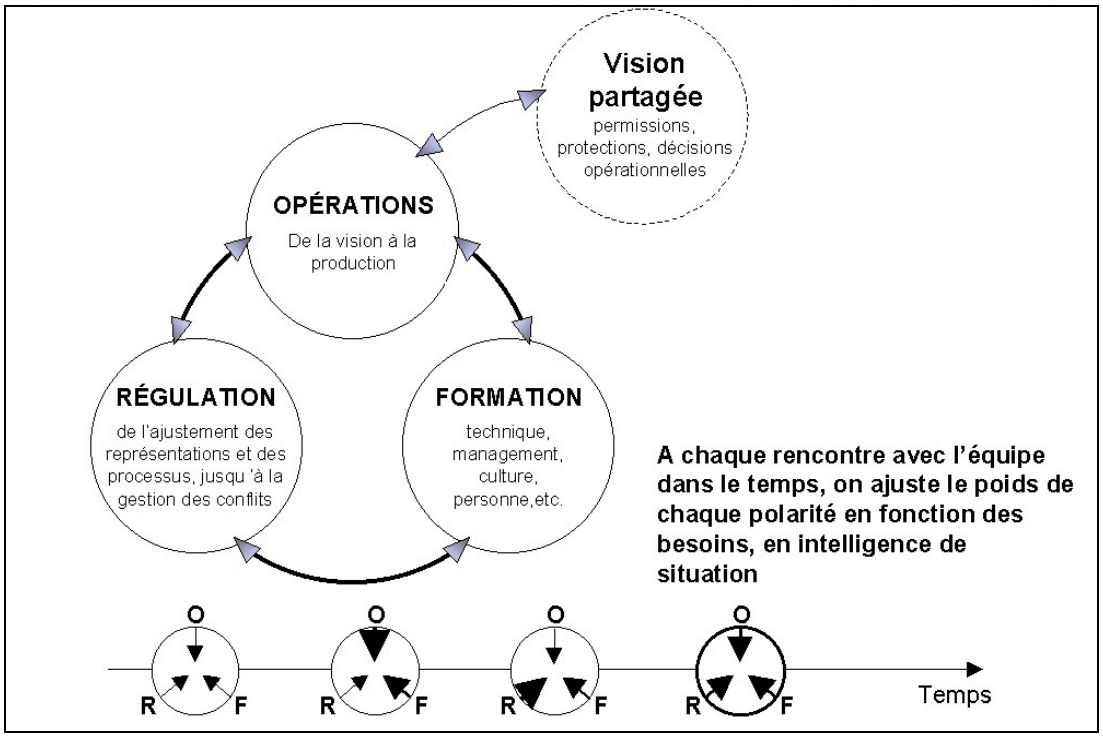

Figure 5 – Les quatre axes d'intervention du coach

C'est cette compétence multi-vectorielle qui crée, à chaque niveau auquel nous intervenons, la cohérence de l'action. Nous sommes en mesure de positionner dans la perspective de la vision le travail sur les opérations (en quoi ce que nous travaillons contribue à la réalisation de la vision ?), en matière de régulation (la régulation a-t-elle du sens par rapport à la vision ?) et en formation.

La question centrale de notre action en matière de régulation, ce n'est pas tant l mise en évidence des problèmes relationnels mais bien savoir comment l'ensemble du système va résoudre le problème. Notre approche est résolument systémique et pas taylorienne dans une logique linéaire.

En matière de régulations, on trouvera à une extrémité le partage des représentations et à l'autre la gestion de conflits (désamalgamer le ressenti, le besoin et la demande des interlocuteurs avec l'accompagnement des deuils qui vont de pair ; par exemple assumer que l'autre n'est pas responsable de mon ressenti et que c'est à moi à gérer mes besoins, non à l'autre d'y répondre ; c'est la fin des symbioses structurales et l'accompagnement de l'autonomie !)

9 La régulation : pré-requis, règles et processus

9.1 Validation de la nécessité de la régulation

Il importe de se poser les questions suivantes pour commencer une régulation :

- La régulation est-elle nécessaire dans le contexte, est-elle utile, à quoi va-t-elle servir in fine ?
- Les acteurs sont-ils d'accord sur le fait qu'en travaillant ensemble dans l'équipe ils finiront tôt ou tard par ne pas être d'accord ?
- Les acteurs sont-ils d'accord que le désaccord est à vivre comme une richesse parce que l'on est tous différent.
- Les acteurs sont-ils conscients qu'ils vont débattre sur le fait qu'ils n'ont pas d'autre choix que traverser leurs tensions ou aller finalement au conflit.

9.2 L'apprentissage de la régulation

La régulation est ce qui va permettre de faire baisser la pression des tensions, des désaccords, des conflits.

La régulation représente en fait 10% de l'activité de l'équipe et constitue un processus permanent. Quand une équipe régule 10% de son temps, elle peut produire les 90% restant. Or, une équipe qui ne régule pas (stade de la collection d'individus), n'aura un taux de travail efficace qu'à 30 ou 35% de son temps.

La régulation est une compétence collective. En tant que telle, elle implique un apprentissage en équipe, et ne relève pas d'un apprentissage individuel.

Ce que l'on apprend, c'est essentiellement l'art de la métacommunication : on se parle de la relation ; on apprend à sortir de la monologique (Edgar Morin). De façon très opérationnelle, on va apprendre à

- Se donner des signes de reconnaissances (strokes) : inconditionnels positifs, conditionnels positifs et négatifs
- Liquider les timbres : on apprend à dire les émotions qui sont vécues dans la relation. C'est impliquant mais pas dangereux. Dans ce travail, l'accueil par autrui des émotions que j'ai vécues et que je vis est de toute première importance. Les acteurs vont progressivement distinguer les émotions vraies et ajustées, les émotions racket (émotions permises, émotions réprimées et émotions refoulées).
- Le travail autour des besoins, demandes et contrat.

C'est le travail d'ajustement entre ces différents éléments qui génère la régulation et la compétence.

9.3 Quelques protections à mettre en place

Les principales protections[1] ou règles à mettre en place lors d'une régulation sont les suivantes :

- Confidentialité (ce que l'on se dit ne peut pas sortir de l'enceinte).
- Ce qui est dit ne peut être retenu contre la personne qui s'exprime.
- Pas de dévalorisation des personnes ni des propos (ni des autres, ni de soi)
- On parle à la première personne (je) et pas en utilisant le pronom personnel « tu ».
- Les fuites et autres procédures d'évitement sont interdites.
- Responsabilité des personnes.
- Restitution de l'information utile au groupe (pas de mensonge ni de secret entre les acteurs).

9.4 Processus classique de régulation

- Inclusion qui amène les acteurs à se présenter différemment. Le coach commencera sa propre présentation en ouvrant très largement sur des sujets autres que les seuls professionnels.
- Partage de l'histoire de l'équipe : le coach sollicite chacun des acteurs à raconter l'histoire de l'équipe en commençant par le plus ancien de l'équipe. Le coach posera des questions telles que « comment avez-vous vécu cette histoire ? Que ressentez-vous ici et maintenant en entendant ce que dit votre collègue ? que pensez-vous mettre en place à l'avenir en terme de coopération, de régulation, etc. ? »
- Appel à un exercice si besoin est : échange de strokes, liquidation des timbres, travail autour des besoins et des demandes pour établir de nouveaux contrats (relationnels et opérationnels).
- La reformulation du coach est essentielle. Elle permet aux acteurs de prendre de la distance et contribue à la responsabilisation et une autonomisation des acteurs.

10Les exercices de la régulation

Exercices et outils de régulation sont nécessaires mais ils ne représente qu'un support. Ils ne sont pas une finalité en eux-mêmes. On confond fréquemment l'outil avec la régulation et, dans l'esprit des acteurs, la régulation est parfois déconnectée de la finalité (stimuler l'activité). Les outils et exercices de régulation sont au service de la régulation elle-même.

[1] On notera que les règles et les protections sont des interdiction (c'est un non).

10.1 La sculpture familiale

Cet exercice a été utilisé lors de l'intervention présentée en annexe.

10.1.1 Processus

Cet exercice a été mis au point à des fins de thérapies familiales.

- Phase 1 : explication des règles. : sur une feuille de paperboard posée par terre, chacun va poser une chaussure, la sienne, qui va représenter à la fois le rôle et le positionnement qu'il pense avoir dans le groupe de l'équipe. Chacun posera sa chaussure quand il voudra, sans expliquer les motivations qui sont les siennes ni la représentation qu'il se fait de l'espace.
- Phase 2 : réalisation. Chacun pose sa chaussure, sans ordre établi.
- Phase 3 : exploitation sous forme de métacommunication. Après que chacun a posé sa chaussure, il explique (façon pop corn) la perception qu'il a du tout (vision globale), puis de son positionnement et de ce que la place qu'il occupe signifie sur la feuille de paperboard.
- Phase 4 : fort de la métacommunication de la phase 3, on propose à l'équipe de recommencer le processus (phases 2 et 3).

10.1.2 Avantage de cet exercice

- Cela permet d'identifier le rôle de chacun, la façon dont il interprète la position de l'autre, la représentation qu'il se fait de l'équipe et de son espace de vit…
- C'est une formidable mise à plat des représentation qui permet d'identifier la pertinence des régulations à mettre en place.

10.2 La chaise chaude

Cet exercice a été utilisé lors de l'intervention présentée en annexe

10.2.1 Processus

Cet exercice se déroule en quatre phases :

- Phase 1 – RIP. Chacun devra répondre pour chacun des acteurs présents aux quatre questions suivantes :
  - Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans notre relation ?
  - Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans notre relation ?
  - Voici la demande (négociable) que je t'adresse
  - Voici ce que je suis prêt à faire pour t'aider (éventuellement pour t'aider à répondre à la demande que je t'adresse)

- Phase 2 – Echange : chacun à leur tour, les personnes viennent se placer sur la chaise chaude et écoutent tout ce que chacun a à lui dire en réponse aux quatre questions. Ils prennent des notes, notamment en ce qui concerne les demandes.
- Phase 3 – RIP : chacun repart avec sa liste de demande et prépare les réponses qu'il adressera à chacun depuis la position de la chaise chaude.
- Phase 4 – Echange : Chacun répond à son tour aux personnes qui ont fait les demandes. Il devra commencer par reformuler la demande qui lui été faite à son interlocuteur avant de répondre afin de lever les ambiguïtés possibles.

10.2.2 Avantage de cet exercice

- L'avantage de cet exercice, c'est qu'il oblige les acteurs à sortir des non-dits. Les malentendus émergent ainsi que les retraits relationnels.
- Cet exercice permet à la fois de vivre une expérience en groupe mais amène chaque acteur à sortir de la globalité et donc le force à rentrer dans une logique de responsabilité.
- Cela amène chaque acteur à distinguer ce qu'il ressent de ce qu'il pense, de prendre conscience de ses besoins et à passer au niveau de la demande (travail avec un référentiel de type Communication Non Violente – CNV).
- Cela oblige les acteurs à positiver la relation (première question), à ne pas méconnaître les difficultés (deuxième question), à construire une demande (négociable, troisième question), à montrer en quoi il va contribuer (responsabilisation vers la coopération), à assumer les demandes en répondant (2ème temps)

10.3 La construction collective de demandes et le traitement en aquarium

Cet exercice a été utilisé lors de l'intervention présentée en annexe. Il s'agit d'une version simplifiée de l'exercice de la chaise chaude.

10.3.1 Processus

- L'animateur procède à la construction de la liste des questions / confrontations / demandes de régulation que chaque acteur veut proposer au cadre supérieur ; Au préalable, il est nécessaire de faire une alliance forte avec le responsable d'équipe (cadre supérieur en l'espèce) lors de la préparation du séminaire.
- De même, l'animateur construit la liste des demandes de régulation que tel ou tel acteur veut adresser à tel autre.
- Après on travaille en mode supervision en gardant à l'esprit les trois points du rôle minimal du coach (mise en place des protections, processus clean, exemplarité quant au fait d'être porteur des valeurs de la régulation telle que la croissance des personnes et le respect de la différence)

10.3.2 Avantages de cette procédure

- Pas de préparation autre que celui de renforcer l'alliance avec les acteurs. La combinaison du coaching individuel avec les processus collectif de régulation est très efficace en cette matière
- Traiter l'ici et le maintenant.
- Partir du volontariat ce qui permet un haut degré d'implication des acteurs alors qu'un processus trop lourd est dommageable s'il est répété.
- Faire pénétrer les valeurs de la régulation dans le temps par l'exemple, pas par un exposé théorique.
- Nettoyer en profondeur les relations qui ne cessent de s'empoussiérer.

10.4 La confrontation

La confrontation intervient lorsque une forme de régulation consensuelle n'a pas abouti. Comme son nom l'indique la confrontation est la procédure qui met front contre front.

Lors de la confrontation, il s'agit de dénoncer quelque chose qui ne convient pas afin que cela cesse.

La confrontation se fait toujours par rapport à un référentiel. C'est ce référentiel qui permet d'établir collectivement que tel ou tel comportement n'est pas conforme.

La confrontation peut se faire en référence (par rapport) :

- **A un contrat** : dans le cas où il n'y a pas de contrat (ni juridique, ni explicite au niveau relationnel), il convient d'en créer un dans l'instant (contrat relationnel). Dans le cas où il y a déjà un contrat, la formulation de la confrontation peut s'exprimer comme suit : « nous nous étions mis d'accord pour que tu fasses ceci t moi cela ; tu ne l'as pas respecté. »
- Aux enjeux et ou aux objectifs fixés.
- Aux valeurs de l'équipe (qu'il convient de rendre explicite si elles ne le sont pas).
- A la coopération (« au nom du fait que l'on était d'accord pour coopérer, je te dis que cela suffit)
- Aux règles du groupe
- A la loi

Les enjeux de la confrontation sont les suivants :

- Stopper les comportements déviants.
- Faire prendre conscience.
- Permettre de construire une réalité professionnelle qui concerne chaque acteur.

JBS école de coaching

La transformation par le sens

Annexes

11 Annexe 1 – Exemple de témoignage : la régulation en milieu hospitalier

11.1 Quelques éléments relatifs à la prestation : contexte

11.1.1 Population :

équipe de 12 cadres infirmiers psy avec un cadre supérieur

11.1.2 Problématique :

- Il n'y a pas de réelle équipe de cadres car chacun fonctionne en silo en tant que responsable de son unité : urgence psychiatrique, hôpital de jour, hôpital permanent, psychiatrie juvénile, le tout dans des locaux différents avec des emplois du temps différents.
- Contexte dangereux pour la profession parce que le parcours d'infirmier psy n'est plus identifié dans sa spécificité. Le diplôme d'état (DE) remplaçant tout parcours spécifique.
- Logique générale dans le secteur de la santé public à rentabiliser le soin et mise en œuvre dans les hôpitaux d'une démarche économique plus que thérapeutique. Le cadre devient un gestionnaire et perd sa vocation thérapeutique dont il se réclame.

11.1.3 Déploiement de la prestation

Globalement la prestation est construite autour de quatre séminaires de deux jours et d'accompagnements individuels pour l'ensemble des acteurs

Séminaire 1 : Connaître et se connaître

- *Long travail d'inclusion* avec question explicite sur les valeurs de chaque acteur.
- Puis *travail sur la vision du métier d'infirmier psy*, de l'équipe (vision à 5 ans, à un an, FFMO),
- Et enfin *présentation du coaching* avec contrat tripartite entre acteur (lancement de la seconde dimension de l'accompagnement).

  Résultat : il n'y a pas de projet commun, mais peut-il y en avoir ? Ce que recherchent les cadres, c'est que **l'équipe devienne un lieu ressource** alors que nombre de non-dits, de malentendus, et autres cadavres pavent les relations inter-personnelles.

Séminaire 2 : où en est notre équipe ?

- *Travail de restitution qui explicite l'insatisfaction des acteurs*
- *Régulation première passe - exercice de la sculpture familiale*. Les positions des chaussures dans l'espace révèlent les positionnements qui génèrent des dysfonctionnements, des méconnaissances, des besoins identitaires. Commence à émerger le besoin de régulation en groupe. Nous décidons de l'organiser devant le groupe mais sur la base d'une relation deux à deux.
- Puis auto-diagnostic par les acteurs sur leurs stades de développement d'équipe (par rapport au modèle CT en six stades).

- *Régulation deuxième passe* devant le groupe sur la base d'une relation deux à deux : exercice de la chaise chaude (voir processus plus loin).

  Résultat : la combinaison de la sculpture familiale et de la chaise chaude a permis un investissement plus intense dans la relation inter-personnelle et dans la vie du groupe. Toutefois les demandes qui ont été faites lors de ce séminaire n'ont pas ou peu été suivies des faits et les promesses relationnelles se perdent sous la pression du quotidien. En fait, les demandes n'étaient pas suffisamment sincères ni les contributions ; les gens n'y croyaient pas encore assez du coup il y a eu un sous investissement dans la régulation. Ce qui prouve que la régulation est à poursuivre car c'est un processus éducatif.

Séminaire 3 : la régulation troisième passe

- Temps de restitution qui permet d'ajuster la nature de la régulation à mettre en place
- Régulation centré non sur un processus général de chaise chaude mais sur deux axes
  - Chacun demande et questionne le cadre supérieur
  - Chacun s'adresse à une ou deux personnes et fait une demande de régulation en aquarium, supervisée par les animateurs coachs.
- Travail de métacommunication pour formuler les valeurs et processus clé de la régulation et de confrontation afin de faire rentrer l'équipe dans une autonomie (interdépendance) en cette matière.

Séminaire 4 : où en est l'équipe sur son identité d'espace ressource

- Temps de restitution qui permet d'ajuster le niveau d'intégration des valeurs et des processus de la régulation
- Reprise de la régulation / confrontation / perspectives en aquarium.
- Formulation des besoins pour aller plus loin et construire l'équipe en tant que force de proposition vis à vis de la hiérarchie plutôt qu'en groupe passif et velléitaire.

11.2 Les exercices de la régulation utilisés lors de cette intervention

Voir les apports théoriques dans la deuxième partie de ce document, à la page 21.

11.3 Quelques enseignements sur la mise en œuvre des processus de régulations

11.3.1 Le rôle minimal du coach

Il est triple :

- De mettre d'abord en place les protections qui s'imposent (notamment la protection des personnes, la confidentialité des propos et le fait que ce qui sera dit ne pourra être retenu contre leur auteur).
- S'assurer pendant l'exercice que le processus reste conforme à l'esprit recherché, à savoir la résolution de conflits.
- Etre fondamentalement crédible dans le fait qu'il est porteur des valeurs de la régulation et les incarne. Son rôle de porteur de sens est alors de se comporter dans l'exemplarité et pas d'être parfait (montrer qu'il est confrontable, qu'il est lui-même pris dans ses ambiguïtés, ambivalence et paradoxes mais qu'il nettoie ses lunettes au travers de la supervision, de son travail thérapeutique, de la présence d'un pair pour sécuriser son travail et protéger le groupe, etc.)

11.3.2 Leviers utilisés pour déclencher la régulation

- Le travail de restitution est ce qui nous permet d'identifier qu'il est temps de procéder à un travail spécifique de régulation.
- Les valeurs du groupe sur lesquelles nous avions travaillées lors du séminaire 1 (respect de la personne, de la parole, soin à la personne, autonomie, pas de jeu de pouvoir, etc.) et qui permettent de lancer un travail de régulation en toute sécurité
- Présentation de la différence entre valeurs proclamées et valeurs vécues dans le groupe, ce qui a permis de montrer la pertinence et la nécessité d'u n travail de régulation explicite.
- Mise à plat (le temps qu'il faut) pour que les fantasmes de la régulation passent dans l'explicite (On va se montrer tels que nous sommes, c'est dangereux ! Je veux bien faire une demande ou être dans la transparence si je suis assuré que l'autre va faire pareil…)

11.3.3 Rappel des protections nécessaires à ce type de travail

- Ce qui est dit reste dans la salle (confidentialité)
- Ce qui est dit par les acteurs ne peut être retenu contre eux (le responsable s'y engage explicitement)
- Pas de violence verbale ni physique
- La demande faite lors de la régulation doit être négociable
- Apprentissage de la distinction à faire entre ce que l'on ressent, ce dont on a besoin et la demande
- Confrontation à partir d'une position +/+.
- Non rejet des personnes qui ne sont pas d'accord avec le processus

11.3.4 Les résultats insuffisants de la régulation

- La régulation est avant tout un processus éducatif qui s'accompagne dans la durée. Par conséquent, il est important pour le coach de ne pas s'inquiéter si les résultats sont insuffisants. Il faut poursuivre. L'enjeu est que les valeurs qui sous-tendent les résultats de la régulation soient intégrées par les acteurs.
- Par ailleurs, ce n'est pas la satisfaction des acteurs qui signe la qualité de la régulation. C'est la fluidité reconquise des interactions qui la prouve. C'est parfois par la suite que l'équipe peut identifier les changements.

12 Annexe 2 – les documents qui peuvent être donnés aux participants

- Les quatre axes d'intervention auprès d'une équipe – le modèle ORF
- Récapitulatif des processus d'inclusion, de contrôle et d'ouverture
- Les stades de développement d'une équipe
- Le fonctionnement d'une équipe.