

Coaching d'une équipe: comment repérer les bonnes solutions

Affronter nos faiblesses nous affaiblit, connaître nos forces nous fortifie. Un groupe n'est pas un problème à analyser, mais un potentiel qui veut être développé. Le plus important est de rester en discussion avec les personnes qui ont une autre opinion. Cette tolérance est le point de départ pour atteindre les objectifs.

Vous détectez des conflits que vous voudriez résoudre? Vous êtes chef de projet avec une pression de réussite? Vous dirigez un team et cherchez des possibilités efficaces pour atteindre vos objectifs? Autant de situations bien réelles du quotidien des entreprises. Mais comment exploiter au mieux les énergies et le temps disponible pour le développement de solutions? Quels conseils pour atteindre une dynamique positive orientée vers l'avenir plutôt que de perdre de l'énergie à analyser les problèmes du passé.

Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions. Nous construisons les processus de changement sur les succès du team et non sur ses déficits. La méthode proposée ici est basée sur le modèle Solution Focus du formateur et consultant Steve de Shazer, qui disait «Parler de problèmes crée des problèmes, parler de solutions crée des solutions».

Une entreprise m'a demandé d'intervenir en tant que coach pour gérer un conflit important dans une équipe. Des problèmes de communication, le manque de respect envers les collègues faisait dégénérer de plus en plus l'ambiance et la performance du travail.

Deux demi-journées ont suffi pour instaurer le respect, la communication, l'acceptation de la différence de chacun.

Dans un premier temps, l'objectif consiste à analyser ce qui fonctionne déjà bien dans un groupe plutôt que de s'arrêter sur ce qui ne va pas. «Puisque personne n'a quitté l'entreprise, je présume que vous vivez certainement des moments agréables?»

Le monde naît dans la tête de chacun. Les différents avis dépendent de la perception de la réalité qui est de nature fortement subjective. Sur la base de nos opinions, nos expériences et convictions, nous créons nous-mêmes notre image du monde. Un problème pour une personne n'est pas forcément un problème pour l'autre. Sur cette base, l'évaluation du «juste et faux» est annulée. Durant cette phase, chaque membre du team est valorisé et respecté dans sa perception du problème. Le plus important est de rester en discussion avec les personnes qui ont une autre opinion. Il s'agit de conserver une portion de tolérance envers d'autres perceptions de la vérité. Cette tolérance est le point de départ pour atteindre les objectifs.



«Les personnes impliquées sont expertes en ce qui concerne leurs problèmes et sont capables de trouver des solutions appropriées»

Hildegard Abbet-Schaller

Recherche de solutions. Trouver des solutions et non résoudre des problèmes. La question «Pourquoi cela n'a pas fonctionné?» fait une analyse des problèmes. Par contre la question «Comment cela devrait-il être?» permet la construction du futur et donc des solutions.

Deuxième étape: l'équipe se projette dans l'avenir et imagine un futur parfait. Il est toujours fascinant de voir, dans le travail avec les teams, ce qui se passe lorsque les membres voient qu'il ne s'agit pas de parler de déficits, mais d'analyser ce qui avait fonctionné dans le passé et d'en tirer les conclusions. Affronter nos faiblesses nous affaiblit, connaître nos forces nous fortifie. Essayer de se représenter l'avenir doit être dominant et doit contenir tout ce que les membres du team apprécient dans la situation actuelle pour qu'un changement devienne possible.

J'ai donc proposé à l'équipe de s'imaginer en «superteam» du futur. Leurs réflexions ont abouti aux points suivants: communiquer calmement, être ouverts, se partager le travail et les idées, être solidaires et compréhensifs, s'accepter avec ses différences.

L'équipe a ensuite dû évaluer la situation de départ sur une échelle de 1 à 10. Il s'agissait de trouver ce qui a déjà bien fonctionné par le passé. A noter que la différence entre l'estimation de deux membres de l'équipe ne nous intéresse pas, par contre la raison pour laquelle l'estimation est

différente sert à exploiter les forces existantes, donc à renforcer la confiance de chacun.

J'ai proposé ensuite des mesures concrètes que le team pourra réaliser dans un proche avenir. Il s'agit de définir ce qui doit être fait pour progresser. Le team en question a décidé de communiquer calmement, de respecter la différence de chacun, de rester solidaires et ne pas juger les collègues, de tous tirer à la même corde.

Par une mission d'observation entre deux séminaires, l'équipe a maintenu le processus de changement en se focalisant sur ce qui fonctionne déjà bien. Cette manière accélère le processus de changement de façon constructive. Chacun s'investit exactement là où il le lui semble être judicieux.

J'ai revu le team deux mois après le 1er séminaire et les membres m'ont raconté l'observation positive qu'ils ont fait entre eux. Chacun a pu entendre de ses collègues les progrès constatés et observés. Sur l'échelle de progression, de 1 à 10, l'ensemble du team s'est positionné à 9.

Les personnes impliquées sont expertes en ce qui concerne leurs problèmes et sont capables de trouver des solutions appropriées. Le coach ou manager se met en retrait et ouvre au team la marge de manœuvre nécessaire pour développer leur dynamique du groupe.

La focalisation sur les compétences et succès de chacun stimule le plaisir au travail, la formation et la performance. Notre formation se passe sur le terrain au quotidien. Le client peut nous apprendre à vendre, le collaborateur nous apprend le management et mon collègue m'apprend la collaboration. Les expériences valorisantes sont analysées de manières positives et déterminantes pour de bons résultats. Ces nouvelles connaissances permettent à chacun de retrouver l'équilibre dans le triangle plaisir, performance et formation.

Hildegard Abbet-Schaller



L'auteure

Hildegard Abbet-Schaller est titulaire d'un brevet Fédéral de formatrice et coach certifiée. Elle organise des cours sur la méthode, intervient dans des entreprises pour le développement des teams ou le coaching individuel. Elle a traduit et diffusé «Le coaching du team avec SolutionCircle». **Contact:** www.solutioncircle.com