

Article Le Journal des Professionnels N° 79

**PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH ...
DE LA GESTION DE CONFLIT A L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE**

Nous sommes soumis à des difficultés dans le travail, qui parfois peuvent tourner au drame !

Certains disent qu'une bonne intégration, un niveau d'empathie au-dessus de la moyenne sont plus importants que l'expertise technique à laquelle nous sommes confrontés.

Nous avons déjà, dans ces colonnes, insisté sur la nécessité, le besoin vital d'être soi-même, d'être en accord avec nos propres valeurs, de vivre en « congruence », de se réconcilier parfois avec soi-même au travers des différents aspects de notre personnalité. Tout cela est fondamental et permet de développer un équilibre personnel qui conduit à l'efficacité professionnelle.

Le thème développé ici, se veut en parfaite prolongation de cette dimension individuelle, et en accentuant la notion d'ouverture aux autres, celle qui favorise la communication dans son ensemble, la relation interpersonnelle, et surtout limite le risque de conflit.

La proposition faite ici est d'aborder la gestion des relations conflictuelles par le travail du comportement, sous la dimension individuelle, ET la dimension collective, celle qui devrait nous emmener vers une responsabilité commune ! C'est ce qui fonde l'approche « coaching d'équipe » développée par Cap Large Evolution.

Dans cet article, notre Coach JDP nous présente ce qu'il entend par démarche de coaching d'équipe, et il nous interpelle volontiers sur l'écart qui est constaté entre l'ampleur des « dégâts » constatés, en particulier sur le plan humain, et la relative légèreté des moyens qui peuvent être mis en place pour éviter ces dysfonctionnements : simplicité d'une approche centrée sur l'écoute et le dialogue.

Gérer les conflits dans l'entreprise comme dans tout groupe social, c'est d'abord chercher à anticiper sur les situations, c'est aussi encore se connaître soi-même et mieux comprendre les autres.

Ces deux dimensions sont fondamentalement complémentaires et indispensables au développement d'un climat social serein, sain et efficace en termes de productivité du travail.

Comme à chaque fois, il s'appuie sur son expérience du coaching, sur les « cas réels » qui font la réalité de son métier, pour lui-même ou pour son équipe : avec cette fois l'accompagnement de Frédéric, responsable d'une entreprise de services, de Françoise experte dans son domaine et travaillant de manière autonome, de Stéphane, jeune commercial nouvellement arrivé dans l'entreprise, et de Louise chargée de communication externe et des relations avec les partenaires, dans un département du centre de la France.

Une fois n'est pas coutume, un passage plus théorique semble indispensable, pour que le lecteur comprenne mieux les situations.

Le coach dans cette approche développe une forme complète et personnalisée de coaching d'équipe. Que nous allons définir ci-dessous.

Ce coaching doit être distingué de deux approches « cousines » et souvent confondues :

- ⇒ La dynamique de groupe, plus souvent présentée sous l'angle de la cohésion d'équipe, ou du coaching d'équipe, par l'effet porteur de cette vague, consiste à réunir un groupe de personnes sur une durée de séminaires, de 2 à 3 jours, pour leur faire comprendre les mécanismes de fonctionnement d'un groupe, avec parfois la définition de règles du groupe, de principes ou de charte. Ces sessions de formation donnent souvent lieu à de nombreux exercices de mise en situation, ou jeux de rôle bousculant parfois les habitudes.
- ⇒ Le team building, qui souvent se pratique pour un groupe beaucoup plus important, a comme objectif, comme son nom l'indique de construire, voire de consolider une équipe de taille importante, ou un groupe d'équipes. Souvent les sessions de team building se pratiquent avec une animation extérieure marquante souvent sportive, et cela donne un vécu commun extérieur à l'ensemble des participants. C'est la technique de l'incentive.



Le coaching d'équipe expérimenté et décrit ici est très spécifique : il consiste à appliquer les techniques de coaching, centrées sur l'écoute, la reformulation, le développement de l'initiative, le sens du concret, à trois dimensions distinctes, et pour un objectif commun. « **Le coaching est une forme d'accompagnement qui permet à une personne ou à une équipe de prendre conscience de son potentiel de réussite, de le développer, et d'être poussée à agir dans le sens de la réalisation de ses objectifs** ».

- ⇒ 1) **Le donneur d'ordre de l'équipe** : dans une entreprise, c'est souvent le chef d'entreprise, ou le manager, qui est à l'origine de la constitution de l'équipe, ou de la détermination de son but, sans forcément en faire partie. Le coach l'accompagne dans le fait de clarifier avec lui sa position de leader, et l'aide à « décoder » les comportements individuels et collectifs, à développer son intelligence relationnelle au travers de l'analyse des situations. Il valide aussi sa capacité à communiquer sans ambiguïté, à transmettre des messages clairs. Il lui permet d'affirmer son leadership, son style de management personnel, de libérer et de s'approprier une efficacité dans la communication.
- ⇒ 2) **L'approche individuelle** : il s'agit ici de développer le potentiel d'expression de chacun, pour « évacuer » toute perturbation liée à des situations mal vécues ou à des non-dits, pour faire place progressivement à une approche positive, centrée sur son propre système de valeurs, et sur le fait d'être dans le concret du présent, « l'ici et maintenant ». Le coach aide à prendre du recul par rapport aux événements, à se recentrer sur ses propres priorités, à s'inscrire dans un cadre d'objectif. Il aide chaque personne à déterminer ses principaux atouts et ce qu'elle peut apporter à l'équipe, à renforcer la confiance en soi.
- ⇒ 3) **L'équipe** : c'est le lieu d'expression et de vie des individualités réunies autour d'un objectif. Le rôle du coach est ici d'accompagner le groupe de personnes dans la prise en compte progressive de cette dimension collective. Il peut avoir aussi un rôle de régulateur, de libérateur de tensions ou d'aide à la gestion des relations conflictuelles. Il est en même temps souvent le stimulateur de la définition d'objectif, et lorsque cela est possible le développeur d'ambitions nouvelles, pour transformer les objectifs en challenge.

Le coaching utilise toute forme de communication ou d'entraînement positif, qui respecte l'intégrité et la dimension humaine de chacun de ses acteurs.

L'exemple vécu du coach se situe dans le centre de la France, au sein d'une entreprise moyenne de services, peu de temps après la nomination et l'intégration d'un nouveau chef de service, Frédéric, venant de l'extérieur, et amené à superviser plusieurs personnes, expérimentées pour certaines, et ayant pris des habitudes fortes d'autonomie, dans un contexte de management de type paternaliste.

• **Frédéric** connaît bien son métier ; expérimenté, il est plutôt sûr de lui, et son expérience de management le rassure plutôt. Il « sait » encadrer et animer des équipes. Cette situation ne lui a pas permis de voir clair dans une situation qui devenait conflictuelle, d'abord dans sa relation avec Françoise, avec qui il était amené à travailler de façon très rapprochée pour les domaines d'expertise qu'ils partageaient, puis assez vite avec le reste de son équipe de collaborateurs directs : Stéphane, jeune commercial ayant quelques années d'expérience, et Louise, qui a une forte ancienneté dans l'entreprise, et exerce la double responsabilité de la communication externe, et des relations avec les partenaires.

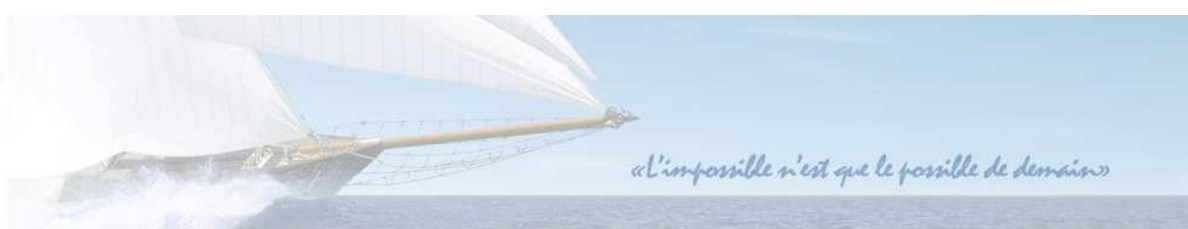
La situation a généré au bout de quelques mois un fort conflit de positionnement entre Françoise et Frédéric, qui a amené les autres membres de l'équipe à être en situation très tendue, entre ces deux partis, et à parfois, par maladresse, aggraver inconsciemment le conflit.

En simplifiant, nous considérerons que Stéphane, poussé par son impatience, ne comprenait plus l'attitude de Françoise, et Louise, qui avait l'habitude « d'arrondir les angles » se sentait de plus en plus mal à l'aise, tout en restant très liée à Françoise.

Le coach, qui connaissait bien cette entreprise est intervenu, et a très vite compris la situation qui pourrait se résumer simplement :

D'une part, Françoise, a refusé de reconnaître l'autorité hiérarchique de Frédéric, compte tenu des antécédents, des frustrations qu'elle avait subies, et de son habitude d'autonomie dans son travail,

D'autre part, Frédéric a voulu tout de suite affirmer son propre style de management, et à chercher à s'imposer « physiquement », parfois de manière très maladroitement en « empiétant » sur le « territoire » de Françoise.



Enfin, Stéphane et Louise, censés être non concernés personnellement étaient tantôt neutres, tantôt partie prenante, mais dans tous les cas mal à l'aise et de plus en plus stressés par cette situation, qu'ils subissaient sans moyen d'intervention.

La proposition du coach de pratiquer un coaching d'équipe a été acceptée, objectivement reconnue par la Direction comme seule issue à un contexte relationnel interne générateur de freins pénalisants pour tous, collaborateurs et clients...

La première démarche « officielle » du coach a été de travailler avec Frédéric pour l'écouter attentivement, et l'aider à exprimer de plus en plus clairement son projet de développement pour son service, et ce qu'il attendait de chacun de ses collaborateurs directs.

Plusieurs séances approfondies lui ont permis de :

- ⇒ prendre du recul par rapport à sa situation « d'échec managérial »,
- ⇒ comprendre la personnalité et le fonctionnement de chacun et chacune de ses collaborateurs,
- ⇒ définir sa propre stratégie d'intégration dans la société
- ⇒ de définir les axes de développement
- ⇒ prendre conscience de son besoin de se présenter, de se faire connaître et de connaître les autres.

Dans une deuxième démarche, et simultanément, le coach a reçu les membres de l'équipe.

Pour Françoise, Stéphane et Louise, ces séances de coaching individuel ont apporté :

- ⇒ un confort relationnel retrouvé, diminuant le stress, pour Louise,
- ⇒ le fait pour Françoise d'être rassurée sur ses propres compétences : le fait de les exprimer clairement a été très bénéfique,
- ⇒ une prise de recul pour Stéphane,
- ⇒ pour chacun un apprentissage fait de « décodages », de « débriefings », sur le double plan des relations interpersonnelles et de la gestion des émotions,
- ⇒ un recentrage sur la motivation propre de chacun entraînant « une nouvelle envie » de travailler enfin ENSEMBLE.

Le troisième temps de la démarche en groupe a permis à celui-ci d'oser s'exprimer ensemble, sans crainte d'être mal compris, ou jugé.

C'est lors des dernières séances collectives que ce sont exprimées des nouvelles idées et que des décisions importantes ont été prises.

Françoise reconnaissait à ce sujet : « Notre coach a finalement été le déclencheur, le révélateur de ce que nous ne voulions ou ne pouvions pas voir. C'est en exprimant nos peurs d'abord individuellement, puis en groupe, que j'ai réussi à les identifier clairement pour ensuite les dépasser. Le coach m'a beaucoup aidé à mettre des mots sur ce que je ressentais, c'est de cette facilitation que je me suis nourrie »

Louise nous a rapporté : « ... au début, j'ai été contente pour le groupe, parce que petit à petit grâce à notre coach, nous sommes sortis d'une situation fermée, de crise. A la fin, j'ai compris que, au-delà de cette résolution de problème, c'est d'une réelle progression personnelle sur moi-même dont j'ai pu bénéficier ! Le coach nous a réellement autorisés à sortir de la routine, à nous remettre en cause de manière positive, à nous dépasser. »

En d'autres termes, il est possible d'affirmer ici que le fait d'avoir travaillé sur un objectif, une situation en coaching a permis de progresser aussi dans d'autres domaines. Chacun a appris, grâce à cette démarche pédagogique dynamique a bénéficié grâce au coaching de la meilleure école de formation qui soit : « l'Ecole de la Vision de sa propre Vie » !

A travers cet exemple, soulignons quelques aspects méthodologiques de la démarche de coaching :

1. Gérer des relations conflictuelles, c'est d'abord retrouver un bon niveau de relation interpersonnelle : c'est apprendre à entrer en relation avec l'autre

Les relations professionnelles sont difficiles parce que les relations interpersonnelles le sont.

- ⇒ Quels types de relations entretenez-vous dans vos contextes professionnels ?
- ⇒ Comment vous sentez-vous face à une situation tendue, conflictuelle ?
- ⇒ Quels sont les non-dits que vous avez recensés récemment ? Comment auraient-ils pu être exprimés ?



2. Ecouter et observer sont les bases de la compréhension

En matière de gestion relationnelle, comme dans beaucoup d'autres domaines, prendre le temps de l'analyse, c'est gagner un temps précieux, et surtout entretenir son « hygiène de vie relationnelle ». La première étape, fondamentale en soi, est celle de la prise d'informations.

- ⇒ Quel temps prenez-vous pour écouter, observer ?
- ⇒ Quels sont les meilleures conditions pour que vous puissiez écouter en profondeur ?
- ⇒ Quel est l'impact de votre cadre de travail dans votre hygiène de vie relationnelle ?

3. Reconnaître la différence, c'est déjà s'enrichir

Ce qui fait la valeur d'une équipe c'est à la fois sa diversité, en termes de compétences de talents, et aussi sa cohérence, sa complémentarité.

- ⇒ Connaissez-vous vos talents principaux ? Savez-vous en parler objectivement ?
- ⇒ Est-ce que votre entourage professionnel proche connaît vos talents principaux ?
- ⇒ Pourriez-vous nommer les principaux talents de vos collègues, patrons, collaborateurs ?

4. Respecter son équilibre personnel pour soigner son relationnel

Il est de plus en plus nécessaire de se connaître mieux et de savoir poser des limites, pour soi et pour les autres, pour anticiper sur les réactions que nous provoquons dans certaines conditions.

- ⇒ Etes-vous à l'aise dans le fait d'exprimer votre ressenti, vos émotions ?
- ⇒ Savez-vous effectuer ou recevoir une demande ?
- ⇒ Avez-vous la possibilité de refuser, donner, recevoir ?

PAROLES DE COACH

Le coach situe son action dans une logique de développement de potentiel, appliquée de manière pragmatique sur la réalité du terrain de la personne accompagnée : le domaine de la gestion relationnelle fait partie à part entière de notre « patrimoine », il est vraiment important de le développer et de l'entretenir.

Le coaching d'équipe est une démarche qui est d'une très grande efficacité, parce qu'il permet à ceux qui le pratiquent de progresser en même temps dans une même entreprise. C'est un moyen privilégié de développer la connaissance de soi au profit d'une réussite collective.

La gestion des relations conflictuelles est un des nombreux champs d'application à explorer dans une quête légitime d'efficacité au travail.

Le coach est un accompagnateur direct d'une personne, c'est aussi un guide pour une équipe, un expert dans l'accompagnement du déroulé d'un processus.

Cap Large Evolution : Eric de Pommereau
La Rochelle Tél. 05 46 41 53 19 / 06 82 80 35 10
Site internet : <http://www.caplargo.com>
E-mail : coach@caplarge.com