

1. Réguler, un enjeu pour l'équipe

Écoutons dans un premier temps ce que nous dit Claude Onesta, Entraîneur de l'équipe de France de Hand Ball, 3 fois championne d'Europe (2006, 2010, 2014), 5 fois championne du Monde (1995, 2001, 2009, 2011, 2015) et 2 fois championne Olympique (2008, 2012) :

« En qualité de sélectionneur, ... L'idéal est d'avoir en permanence un bouillonnement d'idées qui vont permettre de trouver des solutions auxquelles je n'aurais pas pensé... Je considère que je suis simplement **responsable de l'équilibre de l'équipe et des grands principes**, mais tout ce qui relève de la situation de jeu leur appartient. »

L'**équilibre d'une équipe** devient de plus en plus un enjeu important pour un manager. Il permet de gagner et de réussir, en préservant le bien être de ses membres. Rien n'est acquis une fois pour toute, à sa création ou après une crise. Un groupe a besoin que tous ses membres prennent soin des liens, et c'est bien le manager qui en a la charge.



A la différence d'un entraîneur, le manager doit parfois, ou souvent, être partie prenante sur le terrain, d'un point de vue opérationnel. C'est pour cela qu'il a besoin de créer des moments dédiés à la régulation.

TOUT LE MONDE CONNAÎT CES INSTANTS DE FRICTION OÙ NOUS N'AVONS PAS, au sein d'une équipe, LE MÊME REGARD SUR UN SUJET.

Avancer, dans ce cas, consiste, pour chacun, à exposer son point de vue. Cette étape est souvent appelée «partage des représentations». Pour y arriver et aboutir à une vision partagée, le processus est, en soi, simple. Il demande de l'écoute, de l'authenticité et un fond d'objectif commun.

En fait, le partage des représentations est facile quand il n'y a pas de tension, ou qu'elles sont faibles, ou que nous ne sommes pas authentiques dans l'expression de nos besoins. Et ce dernier point est d'autant plus difficile à exprimer qu'une partie des besoins ne nous est pas accessible simplement.

Quand la tension est trop grande, le lien se rompt et l'écoute aussi.

L'enjeu pour le manager, c'est de créer l'espace pour des interactions fluides et, avoir de chacun, authenticité, confrontation positive et coopération.

1.1 Paradoxes, ambiguïtés et difficultés à apprivoiser

1 Crises et conflits font avancer une équipe

2 Nous aspirons à plein de choses positives et nos besoins se révèlent aussi et surtout quand nous exprimons nos doutes, nos peurs, nos soupçons.

3 L'équipe peut avoir besoin de se déconstruire pour avancer, et cela se passe souvent dans l'implicite et malheureusement parfois dans la violence.

La mise en place d'une régulation donne la possibilité de rendre explicite ce qui est présent dans le groupe (non-dits, relations difficiles, conflits, doutes...). Elle lui donne toutes les chances de déployer son potentiel.

2. Des clés pour réguler

La régulation dans une équipe est là pour assouplir les liens de l'intelligence collective :

Avoir un sens, une vision commune, et connaître sa responsabilité en plus de son rôle sur les tensions ou conflits

Que je sois Employé, Manager, ou Dirigeant ... j'ai une responsabilité, parfois insoupçonnée, qui va faciliter ou non l'intelligence collective, deux exemples :

1 Tout le monde peut prendre conscience de son pouvoir et l'utiliser **sur** les événements, et donc à des fins personnelles, ou **pour** favoriser le fonctionnement de l'équipe

2 La confiance que j'accorde à l'autre, et si elle est faible soit de laisser la responsabilité à l'autre pour quelle s'améliore, ou d'accepter aussi sa propre responsabilité.

DEUX PISTES POUR APPRENDRE À RÉGULER : A- L'analyse transactionnelle B- L'Élément Humain

A-L'analyse transactionnelle

Très souvent, par crainte des tensions ou des conflits, le manager ou l'équipe va chercher à les réduire. Pour cela, l'analyse transactionnelle offre des outils, qui combinés ensemble permettent de réguler.

Le principe des 3P

Cela aide à donner des règles :

Protection (les non) **Permission** (les oui) pour obtenir la **Puissance** du groupe : **pas de jugement, généralisation, dévalorisation, complaisance, réponse au ressenti de l'autre ... Respect, écoute bienveillante, authenticité, droit à l'erreur, droit de confronter, dire ce que l'on ressent...**

Les signes de reconnaissances

en apprenant à donner aux autres des stocks positifs conditionnels (ce qu'ils font de bien), positif inconditionnel (ce que j'apprécie chez l'autre) ou des signes négatifs inconditionnels (les changements opérationnels attendus) **Attention**, les signes de reconnaissances inconditionnels négatifs sont de la dévalorisation

La liquidation des timbres

c'est-à-dire la communication de situations mal vécues, de sentiments éprouvés et tus. C'est tout ce que nous n'avons pas exprimé sur le moment et stocké. C'est un exercice qui peut se faire en «one to one» avec en préalable des signes de reconnaissances positifs.

Déroulement : Commencer par inclure tout le monde (chacun des membres donne son humeur ou donne ce qui est important pour lui dans l'instant.) Redonner les règles des 3P; Construire et donner le sens de ce temps de régulation; Faire appel si besoin à un exercice autour des signes de reconnaissance ou de décollage des timbres; Reformuler pour une prise de distance, responsabilisation et autonomisation des acteurs - **Etre accompagné dans sa mise en place si besoin.**

B-L'élément Humain de Will Schutz

Pour lui, c'est la rigidité avec laquelle les personnes campent sur leurs positions qui provoque frustrations et inefficacités dans les équipes. Cette rigidité fait partie de nos défenses et résulte directement de nos peurs personnelles d'être ignoré, humilié ou rejeté. Ces peurs proviennent de nos sentiments d'être insignifiant, incompetent ou non « aimable (apprécié)».

Plusieurs étapes

1 connaissance de soi sur les points évoqués plus haut, et pour ceux qui le souhaite, avancer sur son estime de soi.

2 définir l'objectif commun du groupe, le sens d'être ensemble

3 éclairer la nécessité pour chacune des entités de travailler ensemble

4 prendre conscience de la réalité et de la capacité à travailler ensemble 2 à 2. Plus l'équipe avance dans ce sens, plus elle fait preuve d'un haut niveau d'ouverture utile au groupe

Ces différentes étapes sont proposées dans les *modules Élément Humain*. Une équipe qui gagne est une équipe qui parle de ses peurs et qui aborde les problèmes. L'approche de Will Schutz permet à tous ceux qui le souhaite d'y accéder.

