

La régulation d'équipe



Régulièrement une équipe a besoin de faire des ajustements : le fonctionnement collectif a besoin d'évoluer soit parce que la maturité de l'équipe a augmenté, soit parce que certains éléments d'inefficacité relationnelle deviennent soudain insupportables à une partie de l'équipe. Le climat devient alors plus lourd, des frustrations apparaissent, certains commencent à exprimer plus ou moins fortement des insatisfactions. Une régulation d'équipe est alors souhaitable

Qu'appelle-t-on régulation?

La régulation est l'action de régler, de mettre au point les choses, de « mettre en règles ». C'est aussi l'action qui permet de maintenir un organisme vivant, ou un système, en bon état de fonctionnement émotionnel et relationnel.

Pour une équipe ce processus permet de renforcer les liens, de mobiliser l'intelligence collective pour s'appuyer sur tous les facteurs de succès. Mais c'est aussi le moyen de faire baisser les tensions, les conflits, de favoriser les ajustements pour optimiser la performance collective, et de provoquer la recherche de solutions aux problèmes collectifs rencontrés par l'équipe

L'importance de construire une équipe solide, cohérente, engagée, dans le secteur sanitaire et social est démontrée. L'équipe est constituée d'individualités, d'histoires singulières, et des représentations et de cadres de références multiples.

Le travail de la régulation repose sur la participation active et effective des participants. En effet, c'est eux seulement qui peuvent exprimer les vécus, les réussites, les forces collectives mais aussi les malaises, les émotions, et les désirs ou les peurs d'être ensemble. C'est eux qui peuvent construire et nourrir (ou détruire) le collectif.

La régulation d'équipe c'est d'abord re-travailler autour des **valeurs communes**. Tout repose alors sur le processus de la compréhension de leurs sens et de la conviction de les porter. Il s'agit de la capacité individuelle et collective à travailler autour de ce consensus.

La régulation d'équipe c'est aussi travailler autour du **projet d'équipe**. Il est souvent question de l'actualiser, de le revoir et de vérifier son adéquation avec les évolutions survenues et les changements.

Dans la régulation il s'agit souvent de **faire le deuil de certains fonctionnements qui font clairement partie du passé**. Il s'agit de parler des malentendus, des blessures et quelques fois d'émotions fortes. La régulation a des visées de prise de recul et de distance mais pas seulement.

La régulation a ainsi pour objectif de mettre en place des **nouvelles modalités de fonctionnement**, de mobiliser les ressources pour pouvoir renforcer les facteurs de succès et apprendre à traverser et à dépasser des situations difficiles, comme à optimiser et à renforcer la qualité du travail auprès des usagers en améliorant la collaboration à tous les niveaux.

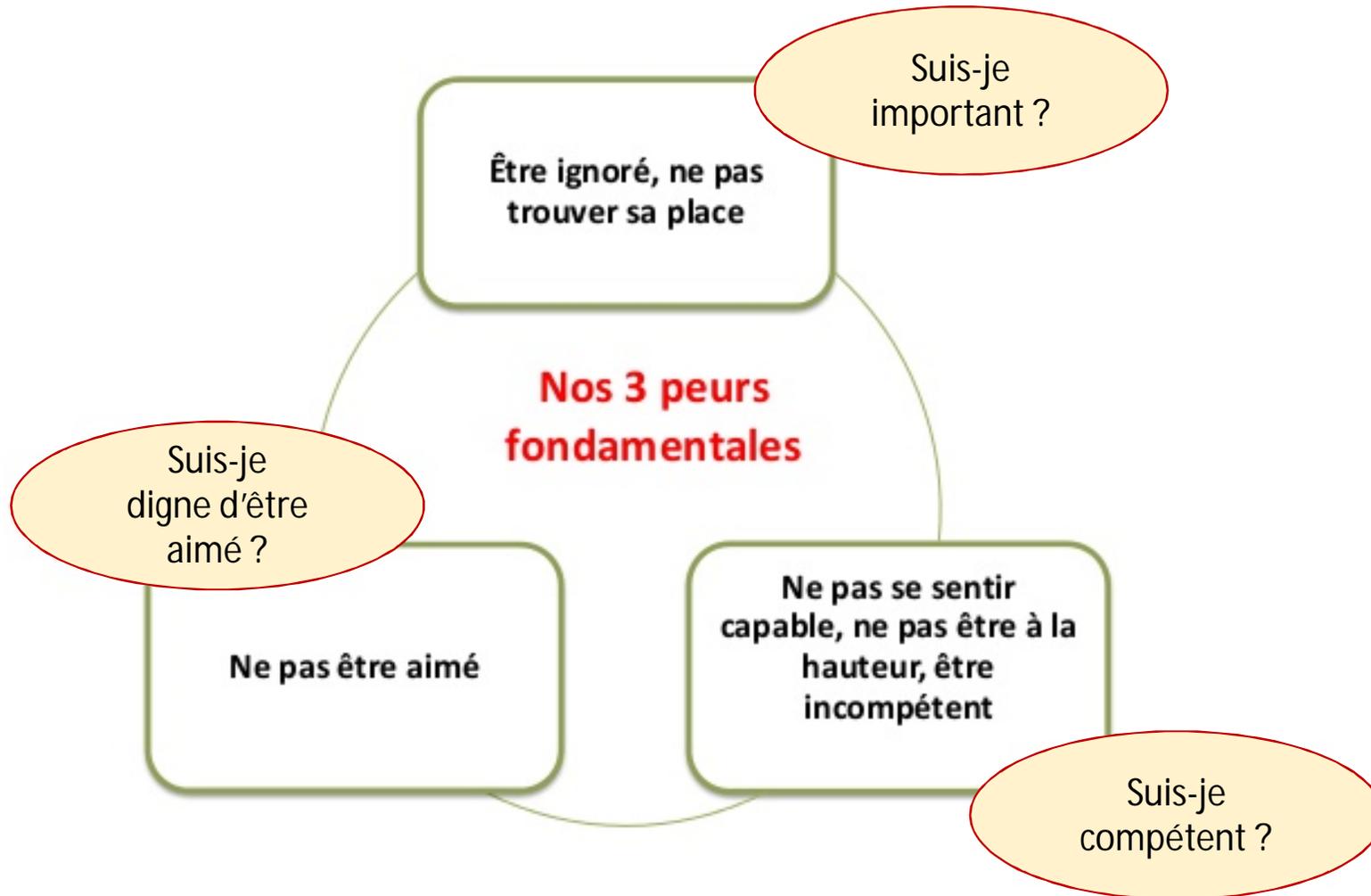
Les enjeux de la régulation

L'absence de régulation dans des réunions d'équipe est parfois le syndrome du « couvercle ». Il s'agit souvent d'un choix, conscient ou inconscient, de contenir ou d'interdire l'expression de ce qui fait difficulté, pour prioriser les questions techniques souvent nombreuses et urgentes. Or si aucun espace n'existe entre professionnels pour parler des difficultés de coopération, des relations, des vécus et des ressentis alors le groupe s'atomise. Chacun travaille dans son coin et parfois la souffrance au travail s'installe, silencieusement

Les temps de régulation

La régulation fait qu'une équipe soit un groupe en interactions dynamiques positives, et non pas un ensemble d'individualités. Elle propose un espace et un temps d'expression des non-dits et d'évacuation des tensions. Ce temps a pour vocation

- D'encourager l'expression des ressentis et des besoins,
- De libérer la parole et de favoriser l'échange autour du ou des vécu(s),
- De mettre en commun l'expérience de chacun pour trouver des solutions, satisfaisantes pour tous,
- De favoriser la prise de recul face aux situations difficiles, délicates, conflictuelles ou douloureuses
- D'apporter un regard différent sur ce que chacun vit et exprime,
- De contribuer à ressourcer chaque personne dans son investissement personnel et professionnel,
- De stimuler la communication interne et l'intelligence collective



Tiré de « L'élément Humain » de Willy SCHUTZ – Docteur en Psychologie

Les éléments clés de l'animation d'une régulation

Les règles du jeu collectif

Elle doit se dérouler dans un cadre strict. En effet, pour que la parole puisse se libérer, il est nécessaire de poser des règles donnant l'autorisation de s'exprimer, poussant au respect mutuel, favorisant la proposition de solutions, validant un processus de décision. Ces règles doivent être posées explicitement au démarrage de la discussion. L'animateur de la séquence a pour mission de les faire respecter.

Ces règles peuvent être par exemple: tout ce qui est dit lors de cette discussion reste dans l'équipe, ce qui est dit ne peut être retenu contre la personne qui le dit, chacun doit s'exprimer en disant « je », chacun doit pouvoir s'exprimer jusqu'au bout, chacun est responsable à 100% des résultats de la discussion et des décisions prises.

Ces règles sont à affirmer en début de séquence de régulation, en tenant compte du degré de maturité de l'équipe elle-même.

Les éléments clés de l'animation d'une régulation

Un temps d'échanges constructif ... qui prépare des actions

La régulation d'équipe se passe sous forme d'une discussion. Il peut se servir d'exercices pour favoriser l'expression de tous, différencier ou non la phase de diagnostic (*ce fonctionnement me gêne parce que..., je ne suis pas efficace pour l'équipe quand..., j'ai besoin de ..., je suis énervé par...*), de la phase de proposition de solutions (*je propose d'essayer..., je suggère que nous...*).

Pour éviter les stratégies de fuite ou d'évitement, lors de la discussion, chacun peut demander des éclaircissements sur ce que les autres disent. Ces mini débats sont à réguler par l'animateur.

Quand le sujet est épuisé, quand les non-dits ont été exprimés, quand chacun a donné son sentiment, quand toutes les propositions ont été recensées, l'équipe collectivement décide de ce qu'elle veut mettre en place.

En fonction des équipes, il peut être nécessaire d'obtenir un accord de chacun, voire un engagement à essayer ces nouveaux dispositifs. Cela oblige à une dernière reformulation qui permet de vérifier que tous les membres de l'équipe ont la même compréhension des nouveaux fonctionnements collectifs.

Quelles sont les compétences collectives développées au travers des régulations?

La pratique de ces régulations permet d'apprendre à :

- Exprimer des opinions, des émotions et/ou des besoins personnels, tout en respectant les autres.
- D'éviter que chacun campe sur ses positions sans explication, provoquant frustrations et inefficacité collective. Cette attitude de défense est naturelle et provient de nos peurs personnelles d'être ignoré, humilié ou rejeté.
- Lors des régulations d'équipe, le contenu des discussions n'est pas la technique mais sur le ressenti les émotions personnelles. Pendant ce processus, chacun doit être reconnu comme personnellement important, et se sentir écouté, accepté, respecté.
- L'apprentissage au travers d'une régulation d'équipe bien menée permet de développer l'estime de soi de chaque membre de l'équipe et une confiance mutuelle dans les autres.
- Les différences peuvent alors s'exprimer constructivement, les peurs qu'elles suscitent diminuent progressivement pour ne devenir que des problèmes de fonctionnement ayant des solutions possibles.

Le résultat obtenu collectivement peut alors être un vrai soulagement, une réelle baisse des tensions et une augmentation de la motivation. La régulation est donc au service de l'ouverture et de la coopération, avec en prime, une meilleure efficacité collective.



Le projet d'équipe

Un projet fédérateur co-construit avec l'équipe donne ainsi à chacun **une image claire** qui donnera **du sens au quotidien** et le sentiment de **contribuer au résultat d'ensemble**. Il doit permettre d'entraîner l'équipe dans **une dynamique de progrès continu** tout au long d'une période de temps : un trimestre, une année, ou la durée d'un projet.

Précisant et arbitrant les priorités, il se décline en **feuilles de route individuelles issues du projet commun**, qui structurent l'action et assurent la coordination et la cohérence globale des efforts de chacun. Enfin, il vous fournit au manager, les moyens de mesurer l'avancée de son équipe sur les cibles identifiées ainsi que de visualiser et de **maîtriser le chemin restant à parcourir**



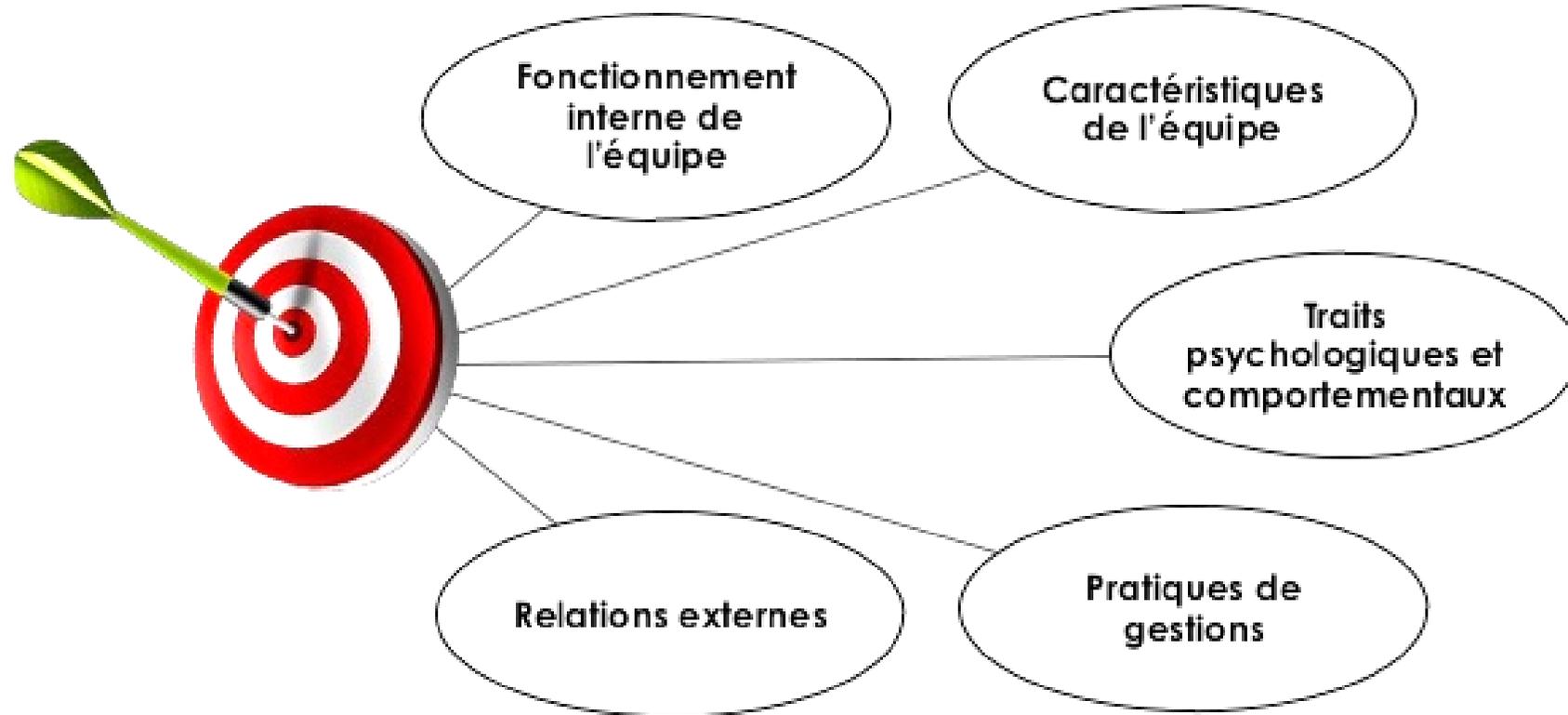
Focaliser le projet fédérateur autour de 3 axes

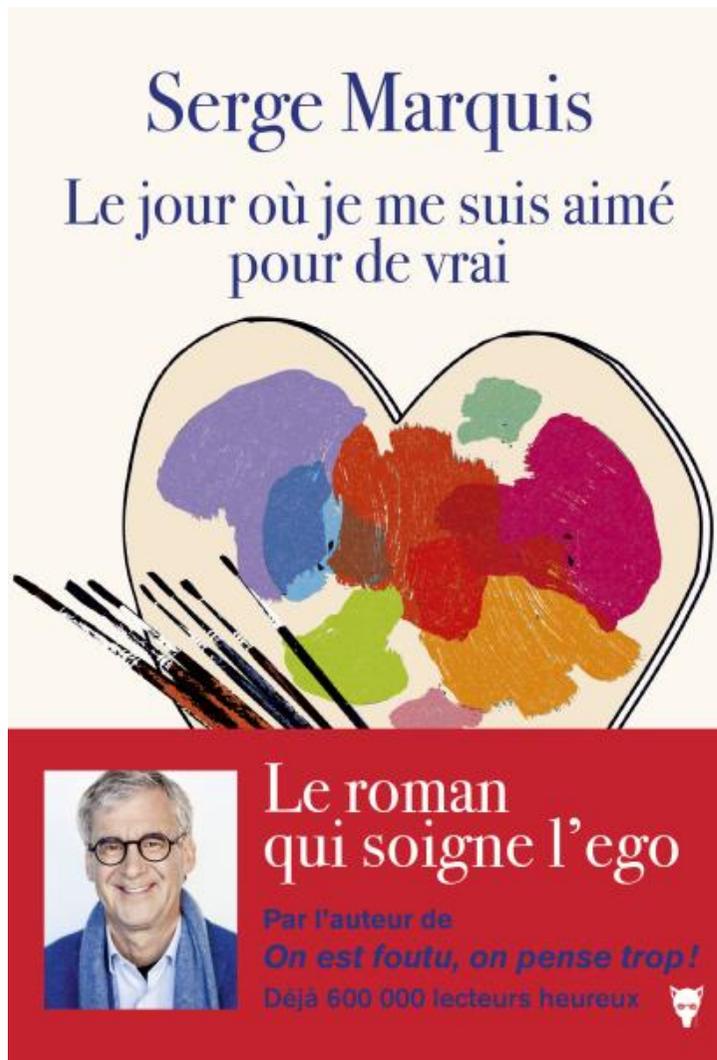
Axe 1 : Améliorer la satisfaction de notre système client et la qualité perçue de nos prestations

Axe 2 : Améliorer notre efficacité collective et notre qualité de vie au travail

Axe 3 : Développer nos compétences collectives

Les **Caractéristiques** gagnantes d'équipe





Apprendre à domestiquer son ego. Apprendre à être débarrassé du besoin d'être choisi(e), d'être mis(e) en avant, d'être retenu(e) d'être à part ...

Finie la nécessité d'interrompre une conversation pour montrer que nous détenons la seule opinion valable, un savoir exceptionnel ou une idée supérieure à autrui. Evanouie la pression intérieure pour défendre nos fausses identités. Apprendre à se taire de plus en plus souvent pour écouter. Ne plus nourrir le désir de toujours gagner, de toujours avoir raison, tout comme celui de vouloir être unique à cause d'un besoin irrépressible d'être rassuré sur nos peurs fondamentales ...

L'Ego peut devenir le cancer de notre conscience. Il fait souvent plus que nous tuer : il nous empêche de vivre. En s'emparant de notre attention, il nous empêche d'être disponible à ce que nos sens perçoivent. Le chant de la grive, l'odeur du cèdre ou la douceur de l'amande ...



L'intelligence collective se
construit toujours dans
l'action partagée

Peter SENGE