

For English, please scroll down.



REBONDIR

EN ÉQUIPE LE JOUR D'APRÈS



Par **Edouard de La Moissonnière**, associé co-fondateur de Turningpoint,
& **Bernard Tollec**, directeur de la transformation positive chez Turningpoint
Tous les deux sont coaches de dirigeants.

Construire sur ses **forces** et saisir les **opportunités**

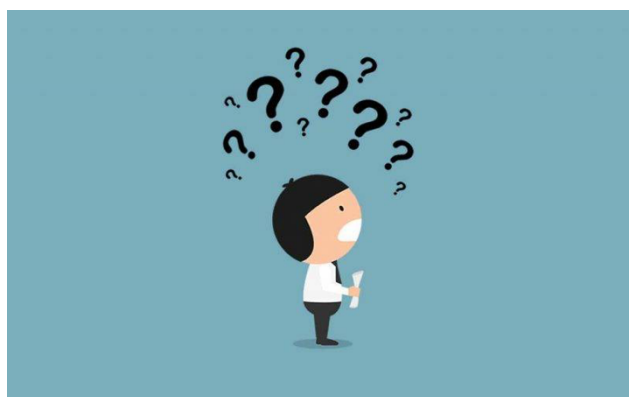
La crise actuelle

du Covid-19 a accentué dramatiquement pour tous un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu. Certains d'entre nous sont touchés par des situations très difficiles. La situation économique est critique. Nous avons peut-être vécu le deuil d'un proche. Il est crucial de commencer par accueillir ces difficultés, sans les nier.

Ce qui est heureux, c'est que malgré le confinement, nous ne sommes pas seuls. Nous faisons tous partie d'un collectif, qu'il soit professionnel, sportif, associatif, comme responsable ou comme membre. La famille aussi est un collectif. Ainsi, dans cet article, à chaque fois que nous parlerons d'équipe, il faut l'entendre au sens large de « collectif ». Et c'est avec ce collectif que nous pourrons rebondir le jour d'après ...

S'interroger sur nos convictions et notre ligne d'action face à la crise

Pour ce faire, il convient de nous interroger à la fois sur nos convictions et sur notre ligne d'action face à cette crise. Sur nos convictions, tout d'abord. Nous entendons en ce moment deux lectures opposées de l'après : certains disent que demain plus rien ne sera comme avant.



D'autres, au contraire, pensent que cette crise ne sera finalement qu'une parenthèse et que tout va reprendre grosso modo comme avant. Vraisemblablement, ce sera un mixte des deux. Mais du coup, que garder et que changer ?

Chez Turningpoint,

nous avons une conviction très forte, fondée à la fois sur notre recherche et sur notre expérience : pour trouver les bonnes réponses à ces questions importantes, il faut arriver à se reconnecter à ses ressources et à celles de son équipe, pour identifier les opportunités et les mettre en œuvre.

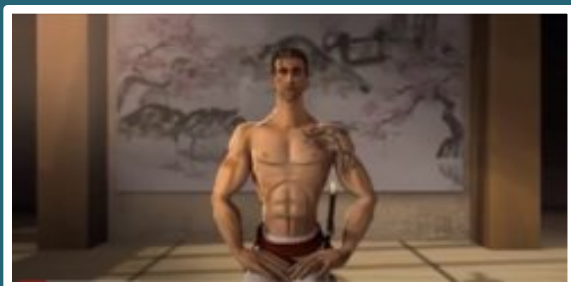
	Crise ? <i>Wei Ji en chinois</i>
	<i>Wei = Danger</i>
	<i>Ji = Opportunité</i>

Comme vous le savez sans doute, en chinois, l'idéogramme pour dire « crise » est constitué de deux idéogrammes, l'un qui signifie « danger » et l'autre qui veut dire « opportunité ».

En fait, le réflexe naturel dans une crise, c'est de se focaliser sur le danger. Nous allons voir comment considérer plutôt les opportunités, c'est-à-dire adopter un état d'esprit appréciatif.

Adopter un état d'esprit appréciatif

Connaissez-vous l'histoire du samouraï et de la mouche ?

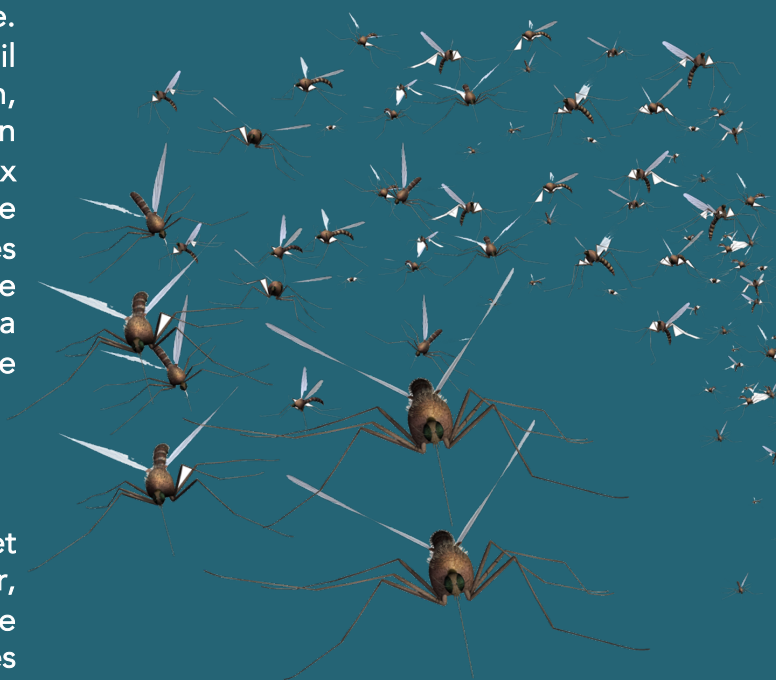


Vous pouvez la regarder ici : [vidéo](#)
Un samouraï médite dans une pièce. Une mouche se pose sur sa joue et il tente de rester "zen". En vain, puisqu'il ne peut se retenir, sort son sabre et coupe la mouche en deux (c'est déjà un exploit !). La mouche tombe à terre et, quelques secondes plus tard, les deux morceaux de mouche se reconstituent et il n'y a plus une mouche mais deux qui le harcèlent.

Sur sa lancée, il continue à les tuer et cela ne fait que les multiplier, jusqu'au moment où il tombe à terre épuisé. Il regarde une des mouches se poser sur une estampe japonaise.

Oh, surprise, cette mouche se transforme en fleur de cerisier ! Le samouraï passe alors dans un autre plan, une autre perspective : un jardin japonais, où il n'y a plus de mouches, mais que des fleurs de cerisier qui volent. Il en prend une dans sa main et se retrouve dans sa pièce de médiation. Il ouvre la main et la mouche, amie maintenant, prend son envol.

Les mouches, ce sont les problèmes, les inquiétudes, les manques, les frustrations, les peurs, ... Prenez quelques minutes pour vous poser la question : *quelles sont les mouches pour vous et pour votre équipe dans la situation actuelle ?* Plus vous allez les combattre sans les accepter et sans regarder l'autre côté de la réalité, plus elles vont se multiplier.



Ce sur quoi nous focalisons notre attention **grandit.**

Selon l'université du Michigan, nous avons entre 60 000 et 80 000 pensées par jour. **95% sont répétitives et 80% négatives**, des mouches donc. La bonne nouvelle, c'est que nous avons le choix de nos pensées et nous pouvons donc transformer les mouches (ou points rouges) en fleurs de cerisier (ou points verts).

Faisons donc attention aux conversations que nous avons en équipe : focalisons-nous sur les mouches, ou sommes-nous capables de voir les fleurs de cerisiers ?

Il ne s'agit pas de nier les difficultés et les problèmes, il s'agit de le regarder sous un autre angle.



A vous de choisir !

Mettre en œuvre en équipe la démarche « **RE.BO.ND.S** »

La démarche pragmatique que nous voulons vous proposer maintenant est constituée de 4 temps. Utilisons l'acronyme REBONDS comme aide-mémoire, pour nous aider à nous souvenir des 4 temps :

- Ressources de l'Équipe
- Bonnes Opportunités
- Nouvelles Directions
- Suites à donner



1^{er} temps (RE)

Identifier les ressources de son équipe

Les ressources de l'équipe, c'est l'ensemble de nos forces, atouts, talents, compétences, les apprentissages réalisés à travers cette crise, ce qu'on a remarqué de soi, des autres et qui nous a fait tenir dans cette situation incertaine, les nouvelles manières de faire que nous avons mises en place, et que nous souhaitons faire perdurer.

En voici un exemple très simple. Il y a quelques années nous avons accompagné une organisation qui souhaitait réaliser une vidéo assez complexe, mais n'avait pas le budget pour le faire. Un des membres de l'équipe s'est alors proposé : il avait ce talent, qu'il utilisait couramment dans le cadre personnel. Voici une ressource inattendue, née d'une contrainte, pour faire une vidéo qui ne se serait pas faite sinon.

Prenez le temps, en équipe, de vous poser ensemble les questions suivantes :

Pendant cette période de confinement :
 Quelles **ressources** avez-vous découvertes en vous, que vous ne soupçonniez pas ou qui se sont confirmées ?



*Qu'avez-vous pu observer des autres membres de l'équipe que vous considérez comme des **atouts** et qui pourrait l'être pour l'après ?*

*Qu'avez-vous finalement **apprécié** le plus dans votre travail en équipe et que vous aimeriez conserver, voire amplifier ?*

En fait, l'important, ne sont pas tant ces questions que les histoires qu'elles vont susciter. C'est la puissance des histoires, qui vous permettra de vous **reconnecter à vous-même et de vous reconnecter aux autres, pour aller trouver les ressources pour rebondir.**

Nous mettons à votre disposition sur le site de Turningpoint un guide d'interview et un protocole pour le vivre avec votre équipe :

[Guide d'interview](#)



Par ces histoires, vous étant reconnectés à vos ressources personnelles et collectives, vous allez pouvoir passer au 2^{ème} temps de la démarche.

2ème temps (BO)

Déterminer les **bonnes opportunités**

Qu'est-ce que la situation actuelle nous invite à considérer différemment ? Par le « switch », vous allez transformer les problèmes, difficultés, menaces, faiblesses, c'est-à-dire les mouches ou points rouges, en opportunités, c'est-à-dire en fleurs de cerisier ou points verts.



SWITCH



Prenons deux exemples.

Le premier illustre comment passer de la considération de ce qui manque à la perception de ce qui est disponible. Il est tiré du film « Apollo 13 ». Lors du retour sur terre, un élément du cockpit d'Apollo 13 tombe en panne et les astronautes allaient mourir asphyxiés si l'on ne trouvait pas de solution en une heure !

Les ingénieurs de la NASA ont dû faire avec ce qui était disponible dans le cockpit et, à partir de ces seuls éléments, ils ont réussi à trouver la solution pour réparer l'avarie.

Combien de temps passons-nous à regretter ce que nous n'avons pas à notre disposition au lieu de considérer ce que nous avons pour bien l'utiliser ?



Le second exemple illustre comment regarder comme une innovation ce que l'on aurait pu considérer comme une erreur. Quel est le point commun entre un post it, du champagne et la tarte tatin ? Il s'agissait à chaque fois d'un raté : le post it devait être un test pour une colle hyper-résistante, la tarte tatin n'est pas tombée du bon côté et le champagne était du vin blanc qu'on pensait tourné !

Cela nous encourage à changer de regard, à être curieux, à regarder ce qui est nouveau plutôt que ce qui est conforme...

Voici quelques pistes de questions à vous poser en équipe pour identifier les nouvelles opportunités :

Qu'est-ce que la situation actuelle nous invite à considérer différemment ?

Ce qui était vu comme une faiblesse et que nous avons réussi à transformer en une force

Ce qui était vu comme une menace et qui s'avère être source d'innovation

Ce qui n'était pas considéré comme possible ou même pensable et qui le devient

Les réponses à ces questions, si vous les creusez suffisamment, peuvent avoir un impact sur la raison d'être de votre équipe, la formulation de ses missions, et vos manières de faire.



Cette réflexion collective ouvre la voie du 3^{ème} temps.

3^{ème} temps (ND)

Définir les Nouvelles Directions

Les nouvelles directions, ce sont les aspirations de notre équipe pour ce rebond. C'est en fait la réponse aux questions : **où voulons-nous aller ?** **Que voulons-nous ? A quoi aspirons-nous ?**

Pour trouver cette aspiration, nous vous proposons un outil très simple, mais très efficace, le « flip ».

Le « flip », c'est l'action de retourner, ici de retourner une situation problématique en un sujet qui soit stimulant pour tous les membres de l'équipe et pour toutes les parties prenantes afin de les y engager.

Considérez les bonshommes ci-dessous.

Problème



Norme



Mieux que la norme



Sujet inspirant pour tous



Un sujet **stimulant** pour tous

Ils symbolisent 4 attitudes que l'on peut adopter quand il s'agit de sortir d'une situation difficile.

La 1ère attitude,

qui est notre réflexe, c'est de creuser le problème à résoudre, le manque à combler, l'écart à corriger, le creuser tellement que l'on multiplie les mouches. S'y complaire serait continuer à regretter ce que l'on a perdu, ce qui n'est plus disponible...

La 2ème attitude,

c'est de viser le retour à la norme, d'envisager ce que serait le retour à une situation normale si ce problème, cet irritant n'existait plus. Se focaliser sur un retour au 'statu quo ante' conduirait à ignorer les nouvelles opportunités et à s'épuiser à revenir à la norme. C'est ce qui se passe, quand on pense : « mettons les bouchées doubles pour récupérer ce que nous avons perdu ».

La 3ème attitude,

c'est de se dire : « et si c'était mieux que la norme, qu'est-ce que cela serait ? »

Mais il y a une 4^{ème} attitude possible ...

c'est d'aller au-delà,

de s'autoriser à rêver. Mais pas tout seul. Avec les membres de votre équipe. Mais pas seulement. Avec les personnes avec lesquelles votre équipe est particulièrement en lien. Avec ces personnes, vous allez décrire ce que serait la situation si elle était telle que vous pourriez la rêver au mieux.

Il s'agit de décoller du « normal » qui reste encore trop « attaché » au problème, au manque... pour arriver à formuler un sujet inspirant pour tous. Ce sujet stimulant englobe le problème, il ne le nie pas, il le prend par le haut, en visant ce qui est profondément désirable pour tous. C'est dans cette attitude que l'on trouve les ressources à dispositions ajoutées aux opportunités, qui nous invitent à nous réinventer.



Prenons un exemple

dans une crise plus lointaine, la crise du textile en Europe, dans les années 60, qui en France a frappé particulièrement le Nord. La société Boussac Saint Frères avait pris la crise de plein fouet, avec la délocalisation en Asie de la majeure partie de la production textile. Ses dirigeants auraient pu en rester à l'analyse des causes du problème. Cela ne les aurait pas beaucoup aidés. Et un retour à la normale ne paraissait pas envisageable.

Avec leurs ingénieurs et leurs employés, ils se sont mis à rêver. Comme la production du textile avait pu être délocalisée en Asie parce qu'elle nécessitait une main d'œuvre peu qualifiée, ils se sont dit qu'il leur faudrait réaliser une production très technique. Ils se sont alors rendu compte que leur métier, leur savoir-faire, ce n'était pas de fabriquer du textile, mais de croiser des fils. Et ils ont rebondi en se mettant à produire des produits tissés de haute technologie



En remontant le temps, on pourrait prendre un exemple du début du

20ème siècle, avec la production en masse des automobiles qui ont remplacé les chevaux. Hermès était un sellier. Plus de chevaux, plus de selles. Ils auraient pu en rester là. Mais ils ont rêvé et se sont dit que leur métier c'était le voyage. Et nous savons ce qu'ils sont devenus !

Actuellement, vous savez que des sociétés comme L'Oréal ou LVMH se sont mises à fabriquer des gels hydroalcooliques, que des équipementiers automobiles ont décidé de construire des respirateurs et des visières ...

Et partout dans la fonction publique, en particulier dans la fonction publique hospitalière bien sûr, les équipes ont dû changer leurs priorités pour faire face à la crise. Mais demain, quel sera le projet stimulant pour tous qui va permettre d'éviter le choc post-traumatique et de réengager tous les agents ?

Nous vous invitons, en équipe et avec vos parties prenantes, à vous poser la question suivante :

Au fond, quelles aspirations la situation actuelle génère-t-elle pour notre équipe ?

Avoir défini l'aspiration, ne suffit pas. Il faut se mettre en mouvement. C'est le 4^{ème} temps de la démarche.

4ème temps (S)

Spécifier les suites à donner

Les suites, ce sont toutes les actions que nous nous fixons en équipe pour réaliser le projet stimulant que nous nous sommes donné. Vous êtes sans doute familiers de la construction d'un plan d'action : quoi ? (ie. les actions à entreprendre), par qui ? (responsable et contributeurs), pour quand ? (jalons et dates butoirs), avec quoi ? (ressources).

Souvent, nous définissons trop d'actions, ce qui nous rend incapables de le suivre. Nous vous proposons plutôt la stratégie des « petits pas ».

Quelles sont les trois premières actions que nous pouvons mettre en œuvre pour avancer vers cette aspiration en bâtissant sur le meilleur de nos ressources, en «embrassant» les opportunités et en se projetant dans le meilleur de nos aspirations ?



Les suites c'est aussi le pilotage de ces actions. Souvent, nous avons tendance à regarder ce que nous n'avons pas fait, les écarts et à nous désespérer que cela n'ait pas suffisamment avancé. Regardons d'abord ce qui a fonctionné, ce qui avance pour comprendre pourquoi et l'amplifier encore plus en utilisant les 4A :

Apprécier ?

Regarder ce qui marche, ce qui avance

Amplifier ?

Le faire plus largement, avec plus de personnes, à une plus grande fréquence, à une plus large échelle ;

Ajouter ?

Considérer ce que nous avons besoin de faire en plus au regard de l'état d'avancement, ou bien de faire différemment ;

Arrêter ?

Non pas en le regrettant mais simplement en disant que cela n'est pas ou n'est plus utile ; c'est aussi définir les limites que nous nous donnons.

Objectif	Actions	Délai	Responsable	Ressources	Mesure

Pour conclure ... en ouvrant

Nous vous avons proposé une démarche pragmatique pour rebondir en équipe, en identifiant :

Les **ressources** de votre équipe par la puissance des histoires vécues ;

Les **bonnes opportunités** par le « switch » ;

Les **nouvelles directions** par le « flip » qui permet de définir un sujet inspirant et motivant pour tous ;

Les **suites** à donner par les 4A.

Mais plus encore, c'est à un véritable changement d'état d'esprit auquel nous vous invitons. Considérer les fleurs de cerisier (ou les points verts) plutôt que les mouches (ou les points rouges), c'est-à-dire :

Les **opportunités** plutôt que les problèmes ou les menaces

Ce qui marche plutôt que ce qui ne marche pas

Ce qui existe plutôt que ce qui manque

Et ceci, même dans les situations qui semblent insolubles, même dans celles qui semblent désespérées. Ce n'est pas de l'optimisme béat, c'est du réalisme, puisque c'est une invitation à regarder la réalité sous un autre point de vue.

Pour terminer, écoutons l'enseignement magistral que nous donne René Char dans ce vers, simple et magnifique à la fois, comme savent en ciseler les poètes : « L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant ». Cette crise nous invite à émonder ce qui est finalement insignifiant et qui en fait nous encombre pour nous permettre de nous centrer sur l'essentiel. Nous serons alors libérés d'un grand poids psychologique et plus légers pour rebondir !



« L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant »

René Char

Pour aller plus loin, nous vous proposons :

- Un guide d'interview et un protocole pour recenser les ressources de votre équipe, en cliquant sur le lien suivant :

[Guide d'interview et un protocole](#)

- Des articles, dont par exemple les deux ci-dessous, en lien direct avec notre thème :

[Article SOAR](#)

[Article projet 4S](#)

- Un programme digital en 3 heures pour déployer cette démarche avec votre équipe. Nous contacter :

edouard.delamoissonniere@turningpoint-leadership.com

- Une formation aux fondements de l'état d'esprit appréciatif, c'est-à-dire à la démarche appréciative (« Appreciative Inquiry ») : vous pouvez consulter les dates des formations à venir (en français, en anglais, en présentiel ou en digital) sur notre site dédié : www.turningpoint-appreciativeinquiry.com

WEBINARS
turningpoint

Rebondir en équipe
le jour d'après

Un protocole
d'interview d'équipe et
un processus de travail
en équipe

Two circular portraits of men are shown at the bottom right of the webinar graphic.



turningpoint
Appreciative Inquiry Training
MAY 11 - 13 - 23

100% REMOTE
100% DIGITAL

6 x 3-hour workshops
+ 2 laboratories after 90 days
Price € 1500 excl. VAT

3 days:
9am-12pm
1-3pm-5:30 pm

Strengthfinder
Discover your personal profile

Facilitated by award-winning Turningpoint faculty, international Appreciative Inquiry experts **Bernard Toller & David Shaked** (authors of 'Allpower')

Day 1 Learning Appreciative Change Course Introduction and Foundations of Appreciative Inquiry Individual Strengths profiling

Day 2 Building Appreciative Projects Building an Appreciative Inquiry framework, using the S-O Process (Define, Discover, Dream, Design, Destiny)

Day 3 Appreciative Inquiry Principles The Appreciative Inquiry core principles and the paradigm shift for AI thinking

Experimental programme for coaches, leadership development consultants, HR practitioners and business leaders

Using interactive digital tools to create an engaging group dynamic
mind-mapping • wordclouds • small subgroups • brainstorming

klaxoon
zoom
miro

"What you focus your attention on grows!"