

Equipes : comment faire des interactions le seul outil d'intervention ?

Communication à la XIIIème journée de Rencontre de Paradoxes, 4 octobre 2014

Laurence MORYOUSSEF, coach

Les habitudes des entreprises, les réflexes de nos clients ainsi que la pratique courante des consultants ont contribué à créer un consensus autour de l'utilisation d'outils lorsqu'on intervient auprès d'une équipe. Outils théoriques, outils de diagnostic, outils d'animation. Leur utilisation me mettait parfois dans une forme d'inconfort. Je me suis posée la question de leur compatibilité avec des interventions que je voulais constructivistes, systémiques et visant l'arrêt des tentatives de solutions. Au fur et à mesure de ma réflexion et de ma pratique, j'ai finalement décidé de faire sans... Je me propose de partager avec vous ce cheminement vers une pratique qui n'est pas toujours simple mais que je trouve nettement plus confortable.



Il me paraît essentiel avant d'entrer dans le vif du sujet, de vous préciser que le choix que j'ai fait de renoncer aux outils lorsque je travaille avec des équipes pour privilégier le questionnement – notamment le questionnement sur les interactions et les visions du monde – et les recadrages a avant tout été un choix de confort personnel. Au départ, je n'ai pas investigué la question au travers du prisme de l'efficacité : je crois en effet que certains outils peuvent être tout-à-fait utiles pour répondre aux demandes de nos clients et que de surcroît certains demandeurs en sont parfois très friands.

Non, en réalité l'évolution de ma pratique est née de deux inconforts personnels.

Premièrement, une forme d'insatisfaction personnelle que j'avais à l'issue de mon travail avec les équipes lorsque, pour tenter de recadrer ou d'arrêter les tentatives de solution, j'utilisais des outils venus de l'analyse transactionnelle, de l'élément humain ou de process com. Les clients étaient satisfaits mais ils faisaient des remarques qui me laissaient un petit goût amer : « grâce à vous, j'ai mieux compris comment un tel fonctionne » ou « c'est très intéressant de voir mes collaborateurs réagir ainsi, je ne l'aurais pas cru » ou « nous avons beaucoup appris sur nos modes de fonctionnement et nos process », « c'est drôle comment on ne se voit pas fonctionner »... Bref, des messages qui disaient implicitement : « nous avons maintenant une nouvelle vérité et c'est grâce à vous ». J'aimais moyen, voire pas du tout. Le deuxième inconfort qui m'a poussée à faire différemment c'est la pression que je ressentais lors de la préparation et au moment de l'intervention. En coaching individuel je n'ai jamais porté sur les épaules la responsabilité de la réussite du coaching. J'étais tranquille avec le fait que mon intervention n'était qu'une contribution au changement – que ce soit l'atteinte de l'objectif ou autre chose – En revanche, en coaching d'équipe j'avais l'impression de me sentir totalement responsable de la réussite des missions pour lesquelles j'intervenais. Et cela ne m'allait pas du tout. Et de fait, qui dit outil dit diagnostic ou a minima : « j'ai le truc qu'il vous faut pour atteindre vos objectifs ». Si je propose cet outil c'est que j'estime qu'il est adapté à votre demande. Sous-entendu, je vais mettre en place l'expertise dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs ou résoudre votre problème. Du coup, j'envoie implicitement le message du consultant expert « ès équipes » : « j'ai tout compris et je sais ce qu'il vous faut ». Et j'envoie également, implicitement, le message de la personne qui incarne les normes et les valeurs de l'équipe efficace : « je connais les règles auxquelles obéissent toutes les équipes qui réussissent et je vais vous guider pour les mettre en œuvre ». En fait, en ayant recours à des outils je véhiculais – indirectement et involontairement – des messages qui me donnaient l'impression de réduire la capacité des membres de l'équipe à s'engager dans le travail. Ces derniers étaient en effet plus en attente de comprendre, de voir, de s'intéresser et moins de se mobiliser intrinsèquement. En outre, avec ces outils, il m'était très difficile de revenir de façon crédible à une position basse quand c'était nécessaire.

Aujourd'hui, sans autre outil que le questionnement et le recadrage, je peux plus facilement affirmer une position de professionnelle qui n'a pas de certitudes, pas de baguettes magiques, et qui ne garantit rien. Si ce n'est d'apporter une aide dans la résolution de problème ou dans l'atteinte des objectifs. Je ne me sens plus l'unique responsable de la réussite des missions mais co-responsable. Débarrassée de la pression, je me sens libre d'intervenir de telle ou telle manière. Et du coup, je m'amuse beaucoup plus. Et mes clients pensent à moi dans des contextes et pour des missions très variés.

Ce long préambule fait, je me propose de partager avec vous mon cheminement et sur le plan de la réflexion et sur ce que j'ai constaté au travers de ma pratique, pour, finalement, me conduire à ne travailler qu'avec le questionnement sur les interactions et les visions du monde et avec les recadrages.

Vous l'aurez certainement compris, mes premières réflexions ont porté sur mon rôle et sur ma posture. Une équipe est un système ouvert qui vit sa vie dans l'entreprise. Dès lors que j'interviens, sur et avec ce système, ce n'est plus ni le même système, ni le même contexte. C'est un système avec un élément supplémentaire et pas n'importe quel élément supplémentaire puisque j'ai été choisie par la direction, les rh ou le chef. Et ce n'est plus le même contexte, puisque un des messages implicites envoyés aux collaborateurs lors de l'annonce d'un coaching d'équipe est : « nous allons sortir de notre quotidien et nous allons faire différemment de

d'habitude ». Nos clients n'ont en effet aucune raison de dépenser autant d'argent pour faire avec nous ce qu'ils font habituellement sans nous. Donc ils s'attendent à sortir de l'ordinaire. Ce que je raconte là peut donner l'impression d'être d'une grande banalité ou d'enfoncer des portes ouvertes. Mais il était pour moi essentiel de me dire que, puisque mon intervention fait sortir de l'ordinaire, elle doit être la plus minimale possible, se placer au bon endroit et être sans prétention. Elle aura ainsi un peu plus de chance d'avoir des conséquences positives sur le contexte ordinaire de l'équipe. Cette réflexion faite, il m'a semblé difficile de conjuguer minimalisme et recours à des outils. Quel que soit l'outil que j'utilise, soit je crée un décorum, soit j'affirme une norme, soit je propose une interprétation qui du coup s'impose comme réalité. Avec un risque non mesuré ni mesurable de créer des problèmes là où il n'y en avait pas, et qui subsisteront lors du retour à l'ordinaire. Ou, autre risque, finalement de faire faire toujours plus de la même chose aux uns ou aux autres, et donc de figer le système. J'avais ainsi résolu la question de ma posture et de mon rôle. Ensuite, a surgi une deuxième interrogation : « mais qu'est-ce qui peut bien conduire un dirigeant ou un manager à faire appel à un consultant extérieur pour intervenir auprès de son équipe » ? Et c'est, évidemment, une des premières questions que je pose à mes clients, et qui amorce mes interventions aujourd'hui.

Première réponse possible : ce consultant extérieur, on le lui impose plus ou moins ouvertement. Ça, ça veut dire qu'à tort ou à raison, quelqu'un, quelque part pense qu'il n'est pas capable de faire seul. Ou qu'il doit faire différemment. Ce peut-être la hiérarchie, les rh, et parfois même l'équipe qui a convaincu le patron de la nécessité de faire quelque chose. Dans cette configuration, seul un travail individuel et tri ou quadripartite de compréhension de la contrainte et des objectifs peut apporter quelque chose. A ce stade là, avec un tel contexte, si sous l'emprise d'un gros coup folie, j'avais recours à un outil ce serait clairement me mettre en position d'expert qui va confirmer ou pas le diagnostic fait par l'environnement, et donc aller dans le sens du mouvement du système.

Deuxième possibilité, mon interlocuteur pense lui-même qu'il n'est pas capable de faire seul. Dans cette hypothèse, il n'y a qu'un travail de questionnement et d'écoute qui peut permettre de clarifier les raisons pour lesquelles il se sent incapable de faire seul. Est-ce à cause de lui ? Il n'arrive pas à faire ou il n'a jamais appris ... A cause de l'équipe ? Ils sont trop ceci, pas assez cela. Le contexte est trop neuf ? Il n'a pas le temps de s'en occuper ? Il attend de ma part une expertise très spécifique qu'il ne pense pas pouvoir acquérir ? Un diagnostic ? Au service de quel objectif ? Bref, en interrogeant ainsi la demande et les croyances d'un client sur toutes les bonnes raisons qu'il a de continuer de penser qu'il a besoin d'un intervenant, je peux me faire une représentation beaucoup plus claire de ce qui lui pose problème et de ce qu'il a éventuellement déjà mis en place pour sortir de ces difficultés. Ce qu'il s'est déjà demandé à lui-même et ce qu'il a déjà demandé à l'équipe. Et dans ce cas là, il m'a semblé que l'essentiel du travail devait être fait directement avec lui. Et que tout outil ne devenait utile ou intéressant que s'il allait clairement à contre-sens des tentatives de solutions que mon client pouvait avoir eu pour lui et pour son équipe. Et utiliser en collectif un outil pour aller à contre-sens des tentatives de solution du manager ou du chef m'est apparu comme extrêmement risqué. Risque de disqualifier tout ce que dernier a déjà tenté, risque d'envoyer un implicite : « vous avez raison de ne pas être d'accord avec votre chef ». Risque d'ébranler inutilement un système en n'en respectant pas sa hiérarchie.

Enfin troisième possibilité, le client sait faire, il pourrait faire sans un intervenant extérieur mais il pense que c'est plus confortable pour lui d'avoir un consultant à ses côtés. Le client donne des explications telles que « c'est plus compliqué de voir seul toutes les réactions », « j'ai ma

petite idée sur ce qui va coïncider, et votre avis m'intéresse », « ce sera plus facile pour moi si vous êtes là ». « Je pourrais faire cette réunion seul, mais symboliquement c'est mieux que vous soyez là, ça dit l'importance des enjeux ». « J'ai envie de me faciliter les choses, j'ai déjà beaucoup à faire par ailleurs »...

Si après plusieurs vérifications, échanges, questions, le demandeur maintient sa position, c'est qu'il y a fort à parier qu'en tant qu'intervenant je suis pour lui – soit un moyen (je vais faire une partie à sa place), – soit un message (l'heure est importante, le coach est là), – soit une sorte de solution par anticipation de problèmes ou difficultés. De nouveau, il s'agissait pour moi de respecter la vision du client : ok je peux être un plus – enfin peut-être – tout en me gardant bien de lui donner l'impression que ma présence va faire une différence majeure. Je ne vais donc ni m'inviter dans l'équipe, ni prendre sa place, ni lui garantir un déroulement. Proposer un outil, dans ce type de contexte, pourrait être compris comme un cadrage des risques et une garantie du confort ou du résultat par la maîtrise et l'expertise. Or, je préfère que mon client comprenne qu'on ne peut pas savoir ce qui va se passer, selon le principe même de l'équifinalité. Et que nul n'est jamais à l'abri d'une bonne ou d'une mauvaise surprise et c'est précisément ça qui est intéressant... Voilà où ma réflexion plus ou moins spéculative m'a menée. Elle est évidemment liée aux présupposés théoriques auxquels j'adhère mais également à mes croyances personnelles, mes limites et mes filtres.

Je vais à présent quitter le champ de la réflexion pour entrer un peu plus dans le concret. Schématiquement, j'ai repéré chez mes clients trois grandes familles de demande d'intervention en contexte collectif :

- Une demande liée à des objectifs opérationnels : réfléchir à une nouvelle organisation, vendre la nouvelle organisation aux équipes, réussir notre fusion, la réorganisation de l'équipe, accroître notre efficacité, faire valoir notre expertise auprès du reste de l'entreprise, répondre à une attaque de la concurrence, brainstormer sur une nouvelle offre produit, sur les actions à mettre en place pour réussir ce transfert de compétences ...
- Une demande de type résolution de problèmes : manque de prise d'initiative des collaborateurs, retard de projet, tensions fortes entre coéquipiers. A noter que cette demande de type problème est souvent exprimée sous une formulation de type objectifs : travail plus coopératif, meilleure communication entre nous. Cela deviendra une demande de type problème après un travail important d'exploration de la demande. C'est notamment en questionnant les conséquences si rien ne change ou le « pourquoi maintenant ? » que progressivement on va remonter au niveau d'un problème.
- Et puis enfin, une demande que j'appelle « c'est la norme et l'habitude » : mon prédécesseur faisait cela, les rh nous demande de faire régulièrement un kick-off ou des séminaires avec nos équipes, et le plus compliqué encore, « dites-moi si nous sommes bien une équipe efficace », ou « toutes les équipes de direction efficaces ont un coach » ou « j'ai entendu parler d'un nouvel outil extrêmement pertinent pour mesurer la maturité de l'équipe ».

Ces trois grandes familles de demandes ne sont pas exclusives les unes des autres. Il se peut qu'il y ait un peu de chaque. Encore une fois, j'insiste, c'est un travail de questionnement avec le ou les demandeurs qui me permet de me faire une idée du registre de la demande. Et surtout ce sont ces interactions avec eux qui conduisent mes interlocuteurs à préciser ou reconfigurer leur demande. Ils démarrent à partir d'une formulation de type objectif pour arriver à un problème ou à « franchement si ça ne tenait qu'à moi, je ne ferais rien ».

Ce temps de précision et de clarification avec le client et/ou le commanditaire est essentiel à la réussite de la mission. Il peut parfois même suffire à résoudre le problème ou à conduire à un objectif pour lequel l'intervention collective n'est plus pertinente. Reste ensuite à travailler avec l'équipe. Pendant un temps, comme je vous l'ai dit, j'ai utilisé certains outils pour travailler avec le collectif avec l'intention de problématiser ou d'arrêter les tentatives de solution. Au fur et à mesure de ma pratique ils me sont apparus comme contre-productifs.

Je vous propose, pour mieux comprendre, d'aller faire un tour du côté des outils existants. Je ne prétends pas en avoir une connaissance exhaustive. Ils sont bien trop nombreux et variés. Toutefois, il m'a semblé qu'en face des trois grands types de demandes dont je parlais il y a quelques minutes, il existait trois grandes familles d'outils. Je dis en face, c'est un abus de langage car vous allez voir je ne suis pas sûre de ce qui pourrait répondre à quoi. Et je dis outils, mais c'est également un abus de langage car il s'agit d'un mélange d'approches et d'outils.

Une première approche, consiste à être dans le prolongement des travaux de l'équipe et après observation de ces travaux, proposer des outils que je nommerais « outils dits d'amélioration ». Cette approche présuppose des normes sur la maturité des équipes, et leurs bons fonctionnements ainsi que sur l'intelligence collective. Elle part d'un diagnostic de l'intervenant qui observe l'équipe en réunion de travail ou en situation d'atelier d'équipe. Son rôle consiste alors à faire progresser l'équipe au regard de ces normes établies. Il s'agit notamment des approches de type « réunions déléguées », du travail à partir des « 10 modes de fonctionnements », de « l'analyse méta »... J'imagine qu'on peut les utiliser selon différents angles d'attaques et du coup répondre aux trois types de demandes : objectifs opérationnels, résolution de problèmes et bien sûr norme. Outre l'inconvénient majeur pour moi à travailler à partir d'une norme, qui quelle qu'elle soit, m'éloigne d'une posture constructiviste et me met en position d'expert qui s'expose, le diagnostic en lui-même me complexifie l'intervention. En effet, soit le constat que je fais est inédit pour le client et dans ce cas si j'utilise un outil, je lui impose un progrès au regard d'une norme à laquelle lui-même peut-être ne croit pas ou ne s'intéresse pas. Et à tout du moins je lui propose une façon d'agir pour changer les choses alors que lui-même aurait pu choisir une autre façon de faire. Soit le diagnostic que je fais correspond à sa vision du monde et dans ce cas quid de ce qui bloque le système et quel est l'intérêt de proposer un outil qui va dans le même sens que ce que lui-même a déjà essayé. Autrement dit, il y a une série possible de pièges : j'énonce un problème qui n'en n'est pas un pour le client, je l'empêche d'expérimenter ses propres solutions ou je lui fais faire toujours plus de la même chose.

Une seconde famille d'outils découle de ce qui est communément appelé l'analyse systémique et repose sur le concept de reflet systémique. Cette notion de reflet se fonde sur un postulat fort : ce qui se passe au travers de l'exercice proposé est similaire à ce qui se passe dans le contexte quotidien de l'équipe. Ce parallèle s'applique jusque dans la compréhension des consignes et la réaction de chacun à l'exercice proposé. Je range dans cette famille les outils tels que les cubes, le photolangage, le village, la sculpture, les constellations systémiques, le synergomètre ... mais certains peuvent y inclure également le positionnement géographique des membres de l'équipe en réunion. Dans leur application, ces outils font donc vivre une expérience ou faire un travail spécifique à l'équipe. Laquelle recherche les similitudes qui existent entre ce qui se passe dans ce contexte de travail collectif et ses fonctionnements au quotidien. Et évidemment, il va y en avoir plein. Pour moi, ces outils présentent avant tout et surtout le défaut majeur de décontextualiser. Une

réunion où dans un château fort vous empilez des cubes ou des kapla devant un intervenant extérieur qui a été choisi par votre patron n'est pas du tout le même contexte que lorsque vous analysez avec votre collègue les résultats d'une étude de marché dans une salle de réunion au fond du couloir du deuxième étage. Et cette décontextualisation peut faire naître des difficultés qui ne sont pas un problème au regard des attendus du demandeur ou de l'efficacité et des objectifs, et éloigner de ce qui pose réellement problème au client. Du coup, le débriefing qui est souvent proposé me paraît difficile à raccrocher à une stratégie paradoxale. Toute la première partie de l'analyse consacrée à ce qui s'est passé au cours de l'exercice (les ressentis, le vécu, l'analyse du contenu et du processus, la recherche de reflet systémique et de sens), éloigne clairement d'une spécification, hiérarchisation et surtout concrétisation du problème. Cela permet éventuellement que certains membres de l'équipe y trouvent ou retrouvent des explications au problème énoncé au préalable. Mais sur un mode détourné. De même, questionner le « si c'était à refaire » ou proposer de réfléchir à des décisions ou des engagements à partir d'un exercice si éloigné de la réalité quotidienne, en faisant des liens avec le problème soulevé par le client ouvre grand la porte à des implicites qui vont dans le même sens que le client, avec en plus le risque de culpabiliser les participants et, à tout le moins envoyer un message : « vous devez faire différemment ». Pour le dire autrement, ces outils peuvent du fait même de leur utilisation adresser les mêmes injonctions que celles qu'envoie le patron à son équipe et inversement : vous devez mieux communiquer entre vous (synergomètre), vous devez être plus réalistes, plus ambitieux (les cubes), vous devez mieux vous répartir les rôles, affirmer votre leadership (le village)... De surcroît, il y a un risque qu'ils permettent à chacun de bétonner sa vision du monde : sur lui, sur les autres, sur le système. Chacun va prendre dans ce qu'il a observé lors de l'exercice les éléments qui vont pouvoir lui confirmer la réalité qu'il s'est déjà construit. « Un tel n'est pas engagé, pas motivé », « je ne suis pas intégré à l'équipe », « on ne sait pas communiquer entre nous »... Bien sûr, les échanges qui s'en suivent entre les uns et les autres et les différences d'interprétation peuvent faire bouger les croyances. Mais je crains malgré tout que l'inverse se produise tout aussi souvent. Et au final, cela complexifie les tentatives de recadrage. Donc, même si je souhaite travailler avec ces outils comme s'il s'agissait d'une métaphore que j'utilise avec une optique paradoxale et non en partant du postulat fort qui fonde le reflet systémique, le faire m'éloigne fondamentalement d'une approche et d'une posture que je souhaite avoir. J'induis trop de choses dans le système, je glisse trop souvent vers une position haute, et je prends plus souvent le risque d'aller dans le sens des tentatives de solution, si tentatives de solution il y a déjà eu.

Je vais maintenant aborder la troisième approche, que j'appelle les outils de diagnostic direct – je les appelle directs parce que ce n'est plus l'intervenant qui fait son propre diagnostic mais c'est l'outil en lui-même qui permet le diagnostic. Diagnostic des personnes qui composent l'équipe, diagnostic de la culture de l'entreprise. Croisement des deux diagnostics. Je crois qu'il faut être très lucide sur le sujet, les clients sont très friands du diagnostic. Des années de discours des consultants sur leurs plus-values d'expert en quelque chose ont créé très naturellement une demande. Et le besoin de définir les individus remonte à la nuit des temps. Je range dans cette famille : les process-com – MBTI – Insight et autres profils de personnalités, mais également le FIRO de l'élément humain ou l'approche croisée culture et management d'Alain Cardon ou le Belbin sur le profil idéal des équipiers.

Le recours à ce type de diagnostic m'embarrasse personnellement à plus d'un titre. Le premier est sur ma posture d'intervenant, il me semble extrêmement difficile de maintenir une posture de non vouloir et non savoir pour le client si j'ai proposé un test de personnalité ou une analyse de la culture de l'équipe, qui, par définition, utilise des grilles de lecture sur les

personnes et des vérités plus ou moins affirmées sur l'équipe. Deuxièmement, toujours dans un souci de stratégie paradoxale, si j'utilise le résultat de ces tests pour freiner le mouvement du client ou recadrer, je peux me retrouver sur un terrain extrêmement glissant. Vous ne devez pas tout contrôler parce que votre profil dit que vous êtes trop contrôlant, ou vous ne pouvez pas tout contrôler parce qu'il y a trop de personnes qui ont besoin de contrôler dans votre équipe. Vos collaborateurs ne peuvent pas s'entendre, ils sont trop différents. Votre équipe ne peut pas être créative, il y a trop de rouages. Votre équipe a besoin d'un management directif, vous devez moins leur faire plaisir. Tous ces freinages que pourraient a priori permettre les diagnostics faits à partir de ce type d'outil m'apparaissent brutaux car ils créent une vérité que j'envoie très en position haute. Et vraisemblablement, ils seront peu efficaces puisqu'ils ne trouvent pas leur origine dans la vision du monde du client et de ses collaborateurs mais s'appuient sur un outil que je maîtrise. Enfin, se pose la question de comment je respecte la hiérarchie du système, lorsque j'utilise ce type d'outil. En ayant recours à un diagnostic de culture, de personnalités individuelles, ou de l'équipe, j'ai l'impression de créer une forme d'illusion : « vous êtes tous au même niveau ». J'expose en effet chacun et collectivement au même diagnostic. Or, il y a un chef au-dessus d'une équipe qui met plus ou moins une contrainte et qui a tout du moins une demande. Je ne souhaite pas que ses collaborateurs me considèrent comme la personne qui va changer leur chef ou lui faire passer des messages. Je n'ai pas non plus envie qu'ils s'imaginent qu'avec ces diagnostics ils vont pouvoir changer leur chef. Voilà, encore une fois, l'utilisation de cette famille d'outils me paraît complexifier le travail et nécessite tellement de points de vigilance qu'ils me prennent trop d'énergie. Ils me font trop travailler et du coup l'équipe s'engage moins. Je deviens le rouage essentiel au mouvement alors que je pense qu'il est bien plus efficace que mon rôle soit minime.

Donc en synthèse, pour moi recourir aux outils, c'est prendre trop de risques :

- Des risques à un niveau éthique : le risque d'imposer des normes, de donner des illusions, de créer des problèmes, d'aller à l'encontre de la hiérarchie du système.
- Des risques au regard du modèle : le risque de décontextualiser, de heurter la vision du monde de mon client, d'aller dans le sens des tentatives de solutions, de perdre en marge de manœuvre.

Donc comme je ne suis pas une grande courageuse, et que j'aime limiter les risques, j'ai fait sans outil. Vous allez me dire c'est bien gentil plus d'outils, mais alors quoi ? Un travail de problématisation, de questionnement, d'exploration, d'explicitation, de vérification, de recadrages. En individuel avec le ou les demandeurs : c'est là où je fais l'essentiel du travail. Parfois en individuel avec les équipiers, pour comprendre comment ils se positionnent par rapport au problème et faciliter les recadrages. Et je dirais que presque 70% du travail est fait au cours de ces différentes étapes de travail individuel. Et ensuite, en collectif avec l'équipe rassemblée. Je travaille alors, en groupe, sur leurs perceptions du problème ou de l'objectif ou du changement possible ou de leur marge de manœuvre, sur leurs croyances ou encore sur les interactions répétitives qu'ils peuvent avoir eu entre eux et qui, précisément, posent problème et n'aboutissent pas à ce qu'ils souhaitent. Cette posture, à mes yeux, favorise une compréhension interactionnelle des situations. Beaucoup de consultants font référence à intelligence collective. Favoriser l'intelligence collective, pour moi c'est d'abord croire fondamentalement que les gens sont intelligents et experts dans leur domaine et qu'ils ont juste besoin d'une petite aide pour réduire la tension inefficace mise pour atteindre des buts collectifs.

Conclusion

Il me semble qu'on peut être tout aussi efficace sans outils, qu'en y ayant recours. C'est en revanche, un arbitrage qui selon moi doit se faire au regard de plusieurs critères. La vision que l'on a de notre métier et plus largement notre vision du monde, le choix d'une posture d'intervenant, un confort et plaisir de travail, un cheminement personnel. Et surtout il s'agit de croire à ce qu'on fait. Je me sens plus cohérente aujourd'hui dans ma façon de travailler qu'il y a quelques années. Et c'est surtout cela qui est précieux, parce que je me sens libre, tranquille et en même temps suffisamment rassurante pour que des clients me fassent confiance.

© Laurence Moryoussef/Paradoxes

Pour citer cet article : Laurence MORYOUSSEF, *Equipes : comment faire des interactions le seul outil d'intervention ?* 2014. www.paradoxes.asso.fr/2014/10/equipes-comment-faire-des-interactions-le-seul-outil-dintervention/