

TRAJECTIVES

Vivre une aventure humaine

Les équipes dirigeantes

Table des matières

- Avant-propos : Extraits de l'article de Hay Group, 2001, page 3
- Introduction : Les enjeux autour de la performance des équipes de direction, page 5
- Trajectives : L'accompagnement du dirigeant et de son équipe, page 6
- Equipes dirigeantes : Les six conditions du succès, page 8
 1. Donner une direction claire et stimulante, page 9
 2. Définir une structure appropriée, page 17
 3. Gérer l'engagement de chacun, page 25
 4. Manager le niveau d'énergie, page 31
 5. Construire sur des valeurs structurantes, page 36
 6. Permettre et s'appuyer sur le développement des équipes, page 41
- Conclusion, page 46
- Annexe 1 : Les six conditions du succès, page 48
- Annexe 2 : Articles et livres publiés par Trajectives, page 49

Avant-propos

Comment devenir une équipe dirigeante qui a la capacité d'oser les ruptures nécessaires pour mener à bien d'ambitieux projets de transformation ?

Lorsqu'une équipe dirigeante rencontre des difficultés, est-ce la seule responsabilité de son leader ?

Ces questions sont d'autant plus d'actualité que les gestionnaires de portefeuille revoient aujourd'hui à la baisse la valeur d'une entreprise lorsque son équipe dirigeante montre des signes de faiblesse.

En 2001, HayGroup publiait un article intitulé « Les cinq actions clés menées par les meilleurs dirigeants pour constituer des équipes de direction particulièrement performantes. » Nous avons choisi, en avant-propos, de reprendre des extraits de cet article qui illustre combien les comportements observés au sein des équipes de direction ont peu changé depuis presque 20 ans.

Notre intention est de partager avec vous les facteurs clefs de la performance des équipes dirigeantes. Nous les avons identifiés à partir de notre pratique d'accompagnement d'équipes dirigeantes dont la mission essentielle est de mener à terme des projets de transformation.

Extraits de l'article de Hay Group, 2001

** Paul dirige un groupe pharmaceutique international. Fort de 15 années de carrière dans cette entreprise, Paul (nous avons changé son prénom) fait figure de vétéran ; il a toujours obtenu d'excellents résultats individuels et c'est un leader incontesté. Ses collègues disent de lui qu'il est dynamique, motivé et charismatique. Le jour où il a été nommé PDG, le cours de l'action de l'entreprise a fait un bond de huit pour cent. Toutefois, nous verrons qu'en dépit de ses nombreuses qualités, Paul est un chef d'équipe inefficace.*

L'équipe dirigeante de Paul comporte 15 membres : les directeurs de chacune des divisions mondiales et plusieurs dirigeants fonctionnels. Le groupe se réunit chaque mois pendant une journée entière au siège ou sur l'un des nombreux sites de l'entreprise à travers le monde.

Aujourd'hui, Paul ouvre la réunion par une plaisanterie, puis présente un ordre du jour dense comportant 17 points. La première personne à prendre la parole est la Directrice de la division Asie / Pacifique qui présente au groupe ses derniers chiffres et répond aux questions de Paul. Une fois sa présentation d'une heure achevée, les autres membres de l'équipe se livrent au même exercice en faisant chacun leur exposé.

Pratiquement personne n'écoute. Plusieurs dirigeants reçoivent des appels sur leur téléphone portable, qu'ils ont réglés en mode vibreur, le PDG ayant décrété « Pas de sonnerie de téléphone! ». Ils prennent les appels après s'en être excusés. D'autres lisent leurs fax et mémos. La personne qui fait sa présentation ne se sent pas pour autant offusquée, elle n'interagit véritablement qu'avec Paul ; les membres de l'équipe interviennent rarement. En fait, ils se sont tacitement mis d'accord pour que personne ne pose de questions difficiles : « Si tu me laisses faire mon topo tranquillement, je ferai de même quand ton tour viendra ».

Lorsqu'un membre de l'équipe intervient et que sa remarque plaît à Paul, le visage du PDG rayonne : « Eh bien voilà une personne qui joue le jeu de l'équipe ». En revanche, lorsque quelqu'un s'oppose à lui, son langage corporel exprime parfaitement le fond de sa pensée : « Il va falloir que je le recadre, celui-là ».

Lorsque la réunion s'achève à 11 heures du soir, Paul est perturbé. « On a encore eu droit au sempiternel jeu de massacre sur les investissements. La seule chose qui leur importe est de savoir quelle part du budget Investissements ils vont réussir à obtenir. Et quid de la situation globale ? »

Fatigués par le décalage horaire et enregistrant une baisse d'énergie, les participants se sentent également frustrés : « J'ai passé 16 heures dans l'avion pour ça ? Le peu que j'ai fait aujourd'hui, j'aurais tout aussi bien pu le faire par téléphone ou e-mail. Les points stratégiques qui m'intéressent étaient noyés dans l'ordre du jour, et n'ont même pas pu être abordés. Et en plus, je ne sais toujours pas quelle part du budget Investissements je vais obtenir ! »

Vous reconnaissez peut-être Paul. Mais peut-être ne vaudrait-il mieux pas. Son équipe de direction n'est pas vraiment une équipe. Et quels que soient les résultats que Paul obtient de ses cadres supérieurs, ceux-ci pourraient être meilleurs -bien meilleurs- s'il comprenait ce qu'est la dynamique d'une équipe dirigeante.

Alors que les enjeux d'un dirigeant (DG, PDG...) sont si importants, pourquoi sont-ils aussi nombreux à éprouver des difficultés à exercer leur métier ? Le turnover au niveau des postes de

PDG était en 2001 cinq fois plus grand qu'en 1999. En fait, le principal facteur qui pousse un dirigeant à démissionner réside dans son incapacité à mettre en œuvre sa stratégie. Or la mise en œuvre de la stratégie constitue la pierre angulaire d'une équipe dirigeante. Une étude réalisée par Ernst & Young a mis en évidence le lien direct existant entre l'efficacité d'une équipe dirigeante et la valeur de l'entreprise. Une étude conduite auprès de gestionnaires de fonds institutionnels indique que 35% des décisions en matière d'investissements sont motivées par des critères non financiers, les deux premiers critères cités étant « la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise » et « la crédibilité du management ». On attend d'un PDG qu'il considère la constitution d'une équipe dirigeante efficace comme un moyen d'accroître la valeur de son entreprise – et de conserver son poste.

Nous sommes parvenus à la conclusion suivante : les équipes dirigeantes peuvent travailler efficacement et apporter de la valeur à l'entreprise. Mais beaucoup d'entre elles n'y parviennent pas. Au risque de déplaire à de nombreux PDG, il faut souvent chercher le responsable du côté du leader de l'équipe.

() Extraits de l'article de Hay Group publié en 2001 intitulé « Les cinq actions clés menées par les meilleurs dirigeants pour constituer des équipes de direction particulièrement performantes »*

Introduction :

Les enjeux autour de la performance des équipes de direction

L'équipe dirigeante de Paul que nous avons présentée en avant-propos n'est pas une équipe performante mais un groupe de cadres dirigeants qui se réunissent pour échanger des informations avec leur patron et présenter leur reporting individuel. A l'heure actuelle, de nombreux comités de direction se reconnaîtront dans cette manière de fonctionner.

Plus symptomatique, Paul n'a confié à son équipe aucune mission sur laquelle ses membres peuvent travailler ensemble. Il y a par conséquent peu ou pas d'interdépendance. En fait, chaque membre de l'équipe fonctionne indépendamment des autres, et cette indépendance se renforce à chaque réunion, au cours des « exposés individuels ».

De nombreux dirigeants d'entreprise considèrent aujourd'hui qu'une équipe engagée vers un but commun est une nécessité. Ils veillent à faire co-exister les ambitions individuelles et l'adhésion à une vision commune. Une entreprise, et nous le savons tous, ne peut atteindre ses objectifs avec une équipe constituée d'individus agissant indépendamment les uns des autres. L'animation de cette équipe est donc pour son dirigeant un incontournable.

C'est ce qui nous a amené à vouloir investiguer ce que peut être une équipe performante. Dans son ouvrage, *Groups That Work and Those That Don't*, Richard Hackman (1989) définit une véritable équipe comme ayant « une tâche collective exigeant un degré élevé d'interdépendance de la part de ses membres, c'est à dire sans lesquels un travail ne peut être réalisé ».

Meredith Belbin (2010) dans son livre *Team Management* donne une autre définition. « Une équipe performante est composée d'un nombre limité d'individus, qui possèdent des rôles et des compétences complémentaires, qui sont engagés dans une vision partagée et des indicateurs de performance communs, qui partagent des méthodes de travail et qui sont unis par un sentiment de responsabilité mutuelle ».

Comment construire un véritable travail d'équipe ? Quelles sont les conditions du succès d'une équipe performante ?

Trajectives : l'accompagnement du dirigeant et de son équipe

Depuis 2005, Trajectives a accompagné plus de 70 équipes dirigeantes dans une vingtaine de groupes nationaux du CAC 40, des groupes internationaux et dans de plus petites organisations. Cette expérience nous permet de mieux comprendre la dynamique des équipes dirigeantes et leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

Les membres des équipes que nous avons accompagnés sont dirigeants d'entreprise, patrons d'un pôle d'activité stratégique ou d'une large zone géographique. Toutes ces équipes ont travaillé à des transformations importantes qui ont durablement impacté les hommes et le business.

Notre expérience est riche d'enseignement et surtout aussi pleine d'espoir : nous avons déjà rencontré des patrons d'équipe en difficulté comme Paul a pu l'être et qui sont devenus des leaders d'équipe performante. Toutefois, créer une équipe performante demande d'y consacrer du temps, un temps de travail dédié au fonctionnement de l'équipe et surtout l'implication totale du leader et de son équipe.

Nous avons travaillé avec chacune de ces équipes de manière unique et différenciée, nous ajustant à leur contexte, leur identité et leurs enjeux. Souvent notre accompagnement des équipes dirigeantes a combiné deux démarches en parallèle, le coaching individuel du dirigeant et le coaching de l'équipe. En impliquant de cette façon tous les acteurs concernés, l'impact du travail est démultiplié. Ainsi coacher le dirigeant sur sa performance est d'autant plus porteur et efficace que des actions complémentaires sont menées avec les membres de son équipe.

Ces actions simultanées nourrissent le projet de l'équipe dirigeante et en assurent un aboutissement plus sécurisé. Le processus est initié par le coaching individuel du dirigeant qui se déroulera tout au long du projet collectif. Un premier séminaire est ensuite organisé pour permettre à l'équipe de poser son ambition collective et de reconnaître ensemble les comportements problématiques au sein de l'équipe dirigeante. À la fin du team-building, l'équipe s'engage à travailler de façon différente et identifie un certain nombre de projets à mettre en œuvre. Le dirigeant poursuit son accompagnement individuel, le travail étant nourri des observations que le coach a pu faire sur ce qui s'est déroulé pendant le team building. Toutes les six semaines environ, et sur une période de neuf mois, des sessions de coaching de projet sont organisées afin d'accompagner l'équipe dans la mise en place de nouveaux comportements. Le coaching de projet est similaire au coaching individuel, la performance est l'enjeu majeur. Les tentatives réussies comme les échecs y sont accueillis. L'équipe prend le temps de construire une démarche apprenante qu'elle pourra ensuite poursuivre au-delà du coaching.

Nous désirons partager avec vous des méthodes simples, évidentes ou surprenantes que nous avons rencontrées ou élaborées au cours de nos engagements. Toutes éprouvées, elles ont permis à ces dirigeants de constituer et d'animer leurs équipes de manière particulièrement performante¹.

A l'issue de ces interventions, nos observations nous ont amenés à une grille de lecture systémique des enjeux d'une équipe performante et à identifier six facteurs communs qui ont construit leur réussite. L'objet de ce document est de vous présenter ces six facteurs clés que sont **une direction claire et stimulante, une structure appropriée, l'engagement de chacun, le management du niveau d'énergie, des valeurs structurantes et le développement des équipes**. Nous avons imaginé le faire avec des illustrations concrètes qui permettent de démontrer comment chacun et ensemble, ils contribuent à la performance de l'équipe dirigeante.

¹ Cf. annexe 4 : Réflexions sur la notion de mesure de performance d'équipe

TRAJECTIVES

Au-delà d'un travail sur les six facteurs clés, toutes ces équipes performantes ont aussi en commun des dirigeants qui ont le courage d'oser. Oser se remettre en cause, oser prendre un risque nouveau, oser lâcher ce qui est connu pour de l'inconnu.

Le témoignage de Benjamin en est une illustration :

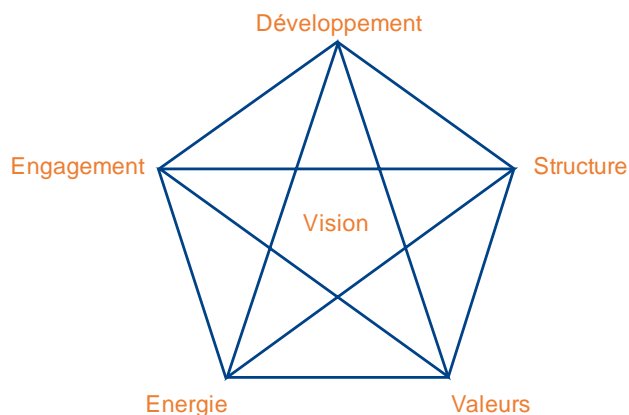
« J'ai longtemps hésité entre deux attitudes. D'un côté je me disais qu'avec mon charisme et mon énergie, je devais y arriver et qu'il n'y avait aucune raison que mon équipe ne se mette pas à travailler de manière efficace et transversale. De l'autre, la réalité me rattrapait, en particulier durant nos réunions hebdomadaires de Comité de direction et le constat de non-performance était évident. J'ai finalement décidé de demander de l'aide. »

C'est à partir de cette décision courageuse que Benjamin a pu commencer l'apprentissage d'un métier nouveau pour lui, celui de dirigeant d'un comité de direction.

Equipes dirigeantes : les six conditions du succès

Comme nous vous le faisons partager, au sein des équipes qui réussissent, les dirigeants s'appuient sur six facteurs fondamentaux :

1. **Donner une direction claire et stimulante**
 - a) Travailler la posture du dirigeant, de l'élaboration à la mise en œuvre de la vision
 - b) Intégrer les éléments clés de la dynamique du changement : ce que la vision du futur fait vivre dans le présent et la gestion des « résistances »
2. **Définir une structure appropriée**
 - a) Définir et mettre en place le périmètre et les modes d'interaction
 - b) Identifier les décisions structurantes et établir les processus pour les faciliter
 - c) Accroître le potentiel d'exécution des décisions prises
3. **Gérer l'engagement de chacun**
 - a) Savoir reconnaître la présence et les actes
 - b) S'appuyer sur les émotions comme vecteur de mobilisation pour le changement
 - c) Identifier quel type de changement mener : des évolutions ou bien des ruptures
4. **Manager le niveau d'énergie**
 - a) Manager les moyens et ressources mis à disposition
 - b) Manager le cycle engagement-désengagement de l'équipe
 - c) Manager son énergie individuelle
5. **Construire sur des valeurs structurantes**
 - a) S'appuyer sur un système de valeurs claires et explicites
 - b) Respecter et encourager l'intégrité des membres de l'équipe dirigeante
 - c) Promouvoir et s'appuyer sur la diversité des personnes et des points de vue
6. **Permettre et s'appuyer sur le développement des équipes**
 - a) Renforcer les talents perçus
 - b) Instituer le co-développement et soutenir les collaborateurs
 - c) Insuffler la co-responsabilité, et transformer la culture de management



Ces six facteurs fondamentaux peuvent s'illustrer par une figure chère à Trajectives, le pentagramme². Ces facteurs sont à la fois autonomes et reliés les uns aux autres. C'est sur ce lien, cette tension entre les facteurs, que les dirigeants peuvent agir pour donner une dimension unique à leur équipe de direction et ainsi impacter de manière durable leur entreprise.

² cf. www.trajectives.com pour une revue complète de nos écrits sur le pentagramme / ou cf. *les cinq dimensions du stress*, de Laurent Oddoux, ed. Dunod. 2011

1. Donner une direction claire et stimulante

Parmi tous les facteurs ayant un impact sur la performance de l'équipe, la clarté de la vision est le facteur fondamental le plus différenciateur des équipes performantes. C'est l'élément premier et au cœur du pentagramme, celui sans lequel, l'équipe ne saurait se mobiliser pour un projet collectif.

Les dirigeants qui communiquent sur une mission avec clarté, conviction et passion et qui savent fédérer leurs collaborateurs autour des objectifs de l'entreprise, maximisent les chances de réussite du projet porté par l'équipe dirigeante.

Nous constatons que les dirigeants qui sous-estiment l'importance de donner une orientation ou une direction aspirationnelle aux membres de leur équipe le font pour plusieurs raisons :

- ils pensent que chacun doit trouver ses propres ressorts de mobilisation,
- ou ils ne vérifient pas comment la direction est comprise tant celle-ci leur paraît évidente.

L'un de ces dirigeants fut décontenancé lorsque nous lui avons proposé de répondre à la question suivante : « *Les membres de votre équipe sont-ils tous capables d'identifier les deux à trois enjeux clés de votre équipe ?* » « *Bien sûr qu'ils le peuvent*, répondit-il. *Ce sont des personnes intelligentes et je ne voudrais pas faire affront à leur intelligence* ». Dans la réalité, un tour de table très instructif a mis à jour que les membres de l'équipe n'avaient pas une vision partagée de ce qui constituait les priorités de l'entreprise, ce qui n'avait pas permis à cette équipe d'atteindre ses objectifs.

En effet, lorsque le dirigeant pêche par manque de clarté, il permet l'émergence d'un espace dépourvu de leadership que tous les membres de l'équipe vont s'empresser de combler avec leurs priorités individuelles, et les enjeux de leur propre équipe.

L'absence d'objectifs d'équipe fédérateurs est source de conflits insolubles et peut provoquer des dégâts annexes considérables, comme de violents conflits inter-personnels, ou l'apparition d'un scepticisme désabusé, teinté de cynisme, quant à la valeur ajoutée même d'une équipe de direction.

Autre constat, les membres de l'équipe qui axent l'essentiel de leur énergie sur l'animation de plans d'actions ne peuvent plus contribuer à la réflexion stratégique. Or, sans vision ils n'ont pas de clés pour arbitrer entre eux et doivent en référer au patron de l'équipe.

Enfin dernier écueil, si les rêves et les visions sont porteurs d'énergie, ils sont aussi potentiellement porteurs de déception et de perte de crédibilité. A force d'essais infructueux pour transformer le présent, les nouveaux projets de changement se trouvent chargés d'appréhension.

Comment alors éviter ces déceptions et porter sa vision à l'épreuve de la réalité, afin que chacun des membres puisse s'engager et obtenir des résultats ?

Nos observations nous ont amenés à intervenir à deux niveaux avec les dirigeants :

- Travailler la posture du dirigeant et de son équipe, depuis l'élaboration de la vision jusqu'à sa mise en œuvre.
- En parallèle, veiller à prendre en compte les éléments clés de la dynamique du changement pour déclencher l'enthousiasme et la mise en action. C'est à dire d'une part, intégrer ce que la vision du futur fait vivre à chaque membre dans le présent. D'autre part, mobiliser chacun autour de cette nouvelle vision en s'appuyant sur les désirs et en intégrant les résistances.

a) Travailler la posture du dirigeant et de son équipe, de l'élaboration à la mise en œuvre de la vision

Le schéma ci-dessous est un modèle³ qui fait l'inventaire des étapes indispensables pour passer d'une vision à une réalité incarnée, portée par chacun des membres de l'équipe de direction et de l'entreprise. Chacune des étapes est indispensable. La qualité de l'investissement, comme celle du résultat de chaque étape influe sur la suivante. De même, une erreur critique à l'une de ces étapes a un impact sur l'ensemble.



Le rêve... c'est permettre à sa créativité de s'exprimer

Sans rêve, il n'y a pas d'innovation possible. Les rêves sont le carburant de la valeur ajoutée. Se donner le temps de rêver pour oser imaginer l'impossible est essentiel. Se donner l'espace pour le faire est aussi nécessaire pour stimuler d'autres fonctions que l'analyse : l'imagination, les sens, les émotions, voire une pointe de folie... Les rêves sont de puissants mobilisateurs, ils nous questionnent dans leur dimension inattendue, s'ancrent dans notre émotionnel, et portent notre sensibilité, nos couleurs et nos formes. La performance naît d'un rêve qui fait son chemin : les images se transforment et prennent figure, elles sont mises en mots. Le rêve est alors relié à une vision pour être traduit dans des projets.

Savoir rêver c'est écouter ses désirs les plus profonds. Rollo May dans son ouvrage *Amour et volonté*, publié en 1969 dit du désir qu'il représente une « reconnaissance de la forme que nous voulons donner à l'avenir, c'est une aptitude à accéder profondément à l'intérieur de nous-mêmes et à prendre en compte une aspiration à changer l'avenir »

Notre expérience nous montre que les dirigeants s'autorisent peu à rêver. Il ne s'agit pas d'un manque de compétence mais d'un manque de permission et de savoir-faire.

³ Modèle développé par Daniel Grosjean

Pierre prend la Direction générale d'un site industriel dans le monde de l'énergie et passe les six premiers mois, à consulter les membres de son équipe, à rencontrer les employés sur le terrain. Malgré la pression des membres de son équipe qui attendent le cap, il s'autorise à rêver d'une entreprise qui mettrait l'humain au cœur de son projet et qui aurait pour ambition que chacun éprouve du plaisir à travailler. Il prend le temps de rêver d'un site sur lequel les anciens forment les nouveaux venus et auquel chacun se sent fier d'appartenir. Un site où la hiérarchie jusqu'à présent très présente, met en place de nouvelles délégations qui favorisent la responsabilisation et l'autonomie.

La vision ... c'est savoir anticiper de façon juste.

C'est un guide pour l'action et une ancre jetée dans le futur. La vision répond aux questions suivantes « Vers où allons-nous ? Pourquoi ? Qu'allons-nous gagner ? Qu'allons-nous perdre? ». La vision se positionne entre les objectifs courts-moyens termes et le rêve.

Nous y inscrivons ce qui nous motive, elle canalise notre imaginaire par une réflexion personnelle. Lorsque cette réflexion est aboutie, la vision nous porte et nous pouvons physiquement la ressentir comme *juste*, car :

- elle est alignée avec la vocation de l'organisation
- elle se décline naturellement dans les valeurs
- elle est congruente avec les principes de management

Privée de vision, l'équipe de direction risque de dissoudre son énergie en une multitude de petits projets déroutants et incompatibles.

Pierre commence par définir une première direction pour son équipe, en rédigeant un document dans lequel il expose sa vision pour le site industriel et sa vision de l'équipe de direction. Le processus de rédaction de ce document et de réflexion sur sa vision n'est pas démocratique : Pierre y travaille seul. Six mois après sa prise de fonction au poste de directeur, Pierre tient son premier comité de direction au cours duquel il expose les grands axes de sa vision qu'il sait encore imparfaite. « J'ai vécu un moment difficile, j'osais poser une vision encore à l'état d'ébauche et je mettais mon avenir en jeu », se souvient-il. Un premier débat s'engage qui permet à chacun de poser des questions, d'émettre un point de vue et à Pierre d'avoir un premier retour sur sa vision. Il se sent rassuré par l'adhésion de son équipe au projet et apprécie les suggestions qui rendent sa vision plus précise.

La communication ... c'est délivrer un message qui va être compris.

La communication de la vision est aussi importante que sa construction. Elle doit inspirer autant les employés que les clients et les actionnaires. Elle a besoin de passer par des canaux précisément identifiés pour atteindre sa cible. Aucun canal existant ne doit être ignoré, tous ont un rôle à jouer.

Les messages émis doivent être cohérents avec la vision et la communication, interactive pour recueillir les suggestions et les idées de chacun. Ces interactions enrichissent la démarche et accélèrent la vitesse d'intégration des éléments de la vision

Pierre et son équipe travaillent par une succession d'aller-retour à la rédaction de la vision pour le site. Les membres de l'équipe en ont délégué la rédaction à un petit groupe. Avec l'aide de la directrice de la communication, ils élaborent une première présentation pour l'ensemble des employés du site industriel. Chacun se sent engagé et responsable de cette vision qui est co-construite et partagée par tous. En effet Pierre a pris le temps de s'assurer que l'équipe était d'accord sur la totalité des points que contient la vision. Une fois l'orientation fixée, Pierre se met en retrait. « Dans une équipe dirigeante, il y a des

personnes très ambitieuses, qui réussissent, et qui ont beaucoup d'énergie, précise-t-il. Si vous leur donnez un beau défi à relever, elles mettront tout en œuvre pour réussir ». C'est le moment pour que l'équipe s'empare tout à fait de la vision et se prépare à la relayer avec conviction et enthousiasme aux employés du site.

Déclencher l'enthousiasme ... c'est donner à chacun envie de s'engager dans l'action.

Mobiliser les hommes et les femmes pour réaliser les changements nécessaires à la réalisation de la vision est tout un art. Il s'agit dans cette étape déterminante de s'assurer que la vision proposée par l'équipe dirigeante déclenche l'enthousiasme chez l'ensemble des collaborateurs. Ainsi plusieurs allers-retours et contributions aux grands axes peuvent être organisés.

Transmettre son enthousiasme pour le déclencher chez les autres, c'est aussi créer une coalition de supporters de la vision. Ils ont alors les ressources pour sortir de leur zone de confort pour innover et s'adapter avec pertinence.

Trois mois plus tard, Pierre et son équipe sont prêts à rencontrer les 150 collaborateurs clés de l'entreprise. « Au cours de cette réunion, j'ai pris la parole pendant les cinq premières minutes puis j'ai laissé mon équipe prendre le relais et présenter le programme, se rappelle-t-il. Ce qui m'importait le plus, c'était qu'eux parlent, et non moi, et dans notre entreprise, il s'agissait là d'un changement capital.

Tous nos collaborateurs savaient que par le passé, ces personnes avaient toujours agi de manière très indépendante, alors que là, ils étaient en train d'adopter une approche d'équipe. Bien sûr, c'était ma vision, mais tout le monde y avait apporté quelque chose de personnel.

C'est incroyable à quel point une personne peut soutenir une idée, lorsqu'elle participe à sa création et à sa mise en œuvre.

Prendre des décisions courageuses ... c'est lever les obstacles.

Cette quatrième étape ainsi que la suivante seront plus particulièrement abordées dans les chapitres ultérieurs.

Toute vision rupturiste et qui provoque de profondes transformations nécessite la prise de décisions courageuses. Nous verrons plus particulièrement dans le chapitre suivant, l'élaboration et la mise en place par l'équipe dirigeante de nouvelles normes et règles, mais également l'identification des décisions et processus clés pour soutenir les changements dans la mise en œuvre de la vision.

L'équipe dirigeante doit rester vigilante à lever les obstacles que les équipes ne vont pas manquer de rencontrer dans la mise en œuvre de la vision. Que ce soit au niveau des organisations, des hommes, des systèmes d'informations, des outils de production, etc. En prenant des décisions en ce sens, l'équipe dirigeante donne de la puissance aux acteurs et fait monter le désir de changement.

« Nous avons dû prendre des décisions courageuses concernant certaines personnes de l'équipe, nous avons pris conscience de la nécessité de revoir nos instances de gouvernance et nous ne sommes pas au bout de ce que nous allons découvrir »

Accompagner la réalité ... c'est piloter et suivre la mise en œuvre

Enfin, la dernière étape de la mise en œuvre de la vision nécessite de rester vigilant à gérer les

émotions pour conduire le changement (chapitre 3), à accompagner l'énergie de l'équipe, notamment par le séquençage réaliste des actions ou la célébration de victoires intermédiaires (chapitre 4), et permettre le développement des compétences des équipes (chapitre 6).

« Ce fut le moment le plus difficile pour moi dit Pierre, j'avais tellement rêvé de la vision que pour moi elle devait déjà être mise en œuvre. Cela nécessite beaucoup de patience, d'engagement, d'écoute et de disponibilité. J'avais déjà envie du prochain projet... alors que l'enjeu est maintenant d'accompagner sa mise en œuvre ».

Etre disponible ... c'est se donner du temps pour à nouveau rêver

Se donner du temps pour digérer les apprentissages, pour aussi souligner l'impact positif des nouveaux comportements. Et surtout libérer du temps pour à nouveau rêver à un autre futur.

« Il m'était difficile de trouver du temps pour du « rien » que je ne percevais pas immédiatement comme ajoutant de la valeur. J'ai dû lutter contre un sentiment de culpabilité de ne rien faire alors que mes équipes étaient en prise directe avec les urgences et la pression. J'ai néanmoins pris conscience que les moments de marche en montagne étaient des temps de prise de recul nécessaires pour que de nouvelles visions et perspectives émergent. »

L'approche adoptée par Pierre en matière de leadership d'équipe est manifestement efficace au sein de son entreprise. Définir une orientation claire a été extrêmement apprécié par les membres de l'équipe. Tout comme le sont les efforts du dirigeant pour introduire une composante démocratique à son mode de direction. En proposant à son équipe et à des cadres supérieurs clés de participer au développement de la vision, qu'il avait au préalable clairement exprimée, il leur a permis de s'engager ensemble aux côtés de leur leader.

Enfin, le dernier élément critique est la capacité du dirigeant à fixer un défi stimulant à son équipe. Dans les efforts qu'il déploie pour accroître l'efficacité de son équipe, le dirigeant doit veiller à ne pas lui confier des projets pouvant être conduits par des responsables ou des collaborateurs d'un niveau hiérarchique inférieur. La mission de l'équipe dirigeante doit être à forts enjeux, ou à caractère stratégique, et requérir l'expérience et les compétences pointues de ses membres.

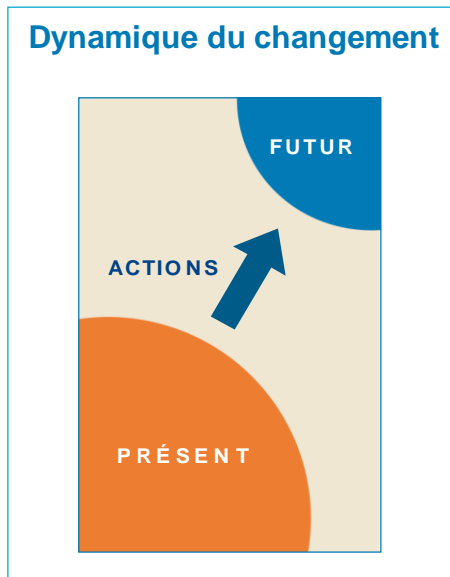
Le dirigeant sait qu'un collaborateur se met en mouvement avec une optique de performance lorsqu'il :

- se sent personnellement engagé et motivé pour le faire,
- se sent contributif de l'action et développe ainsi son implication,
- accepte le partage de responsabilité (ou co-responsabilité) et donc gagne en autonomie et en initiative.

Nous avons donc vu que le rêve, la vision puis la communication sont essentiels pour enclencher l'action. Tous lui confèrent une dimension qui décuple le sens et l'énergie. Ainsi en est-il du tailleur de pierre qui se représente comme un bâtisseur de cathédrale. Il s'agit maintenant de bien appréhender les éléments clés qui vont permettre d'accompagner la dynamique du changement.

b) Intégrer les éléments clés de la dynamique du changement : ce que la vision du futur fait vivre dans le présent, et la gestion des « résistances »

Nous aimons présenter la dynamique du changement avec le schéma suivant :



C'est une approche très simple et pourtant paradoxale qui soutient que mener un changement demande de passer plus de temps dans le présent que dans le futur.

En effet, marcher vers le futur, consiste pour le dirigeant à passer d'abord du temps sur l'élaboration de la vision du « futur » et ceci avec son équipe jusqu'à l'obtention d'un accord à 100%. Cela signifie que chaque mot est pesé, le sens pour chacun est explicité et partagé. Ainsi peuvent être levés les nombreux désaccords liés au sens différent que chacun met derrière les mots.

Isabelle, DRH d'un grand groupe partage son expérience : « J'ai découvert à l'occasion d'un travail sur notre vision que le mot « au service de » était perçu de manière diamétralement opposée par les membres de mon équipe. Pour une partie de l'équipe, nous nous posions en parité avec nos clients internes, nos partenaires. Pour une autre partie de l'équipe, nous étions des preneurs d'ordre, dans une position soumise. Ce débat sur un seul mot a permis de lever des frustrations et interrogations entre les membres de l'équipe sur notre vision commune, dont je n'avais absolument pas conscience. »

Dans un second temps, il s'agit d'écouter toutes les réalités présentes pour chacun des membres de l'équipe. Sans chercher à se mettre d'accord et avec un souci d'exhaustivité, l'équipe parvient à une compréhension commune et partagée de la situation actuelle. Passer du temps dans le présent, écouter chacun dans sa réalité, et donc renforcer le sentiment de stabilité provoque le désir d'action, c'est un des paradoxes du changement.

Isabelle, très focalisée sur le futur et la mise en œuvre des projets, a pris conscience qu'elle n'avait pas écouté suffisamment la réalité du présent des membres de son équipe. Et ce qu'elle avait pris pour des résistances ou des oppositions à son désir de changement, était en fait le besoin de certains d'être entendus dans leur présent, leur réalité, leurs accomplissements, pour pouvoir les lâcher et ainsi s'engager dans le nouveau projet.

Ensuite, seulement, le dirigeant et son équipe se focaliseront, sur les actions qui mettront l'organisation en mouvement vers l'avenir. Selon nos observations, des actions démarrées trop rapidement, sans donner de place à l'expression des tensions sous-jacentes, prennent plus de temps, génèrent plus de résistance et ne mobilisent pas les ressources de manière aussi performante.

TRAJECTIVES

Une fois la vision communiquée, deux mouvements se dessinent pour piloter la dynamique du changement et de ses résistances, l'écoute des réalités du présent et la mobilisation des membres de l'équipe pour aller vers le futur.

Rentrer dans les réalités du système présent et s'ouvrir à la complexité

Plusieurs champs de réalités variés co-existent dans le présent et chacun est à l'origine de sa réalité. Autrement dit, chacun a une perspective des choses différente selon l'endroit où il est placé. Bien qu'un thème puisse être commun à plusieurs personnes, chacun en retire une expérience particulière en fonction de ses filtres personnels et des conclusions qu'il en tire. Il s'agit de laisser s'exprimer les réalités, de suspendre le jugement, d'accepter l'impensable et de renoncer à une vérité unique.

Par une écoute à deux niveaux, à la fois active et « flottante », (c'est-à-dire tour à tour une écoute portant sur le contenu et une écoute plus interne portant sur les images ou les sensations que ce contenu dégage), le dirigeant s'immerge dans l'univers de ses managers, le laisse résonner en lui. Il se laisse étonner par le récit, les attitudes de ses interlocuteurs. Il intègre les éléments culturels et discerne les enjeux relationnels et émotionnels à l'œuvre pour la ou les personnes, dans le système.

Malgré la complexité présente, il est possible d'en faire émerger des figures et des formes simples pour la rendre assimilable :

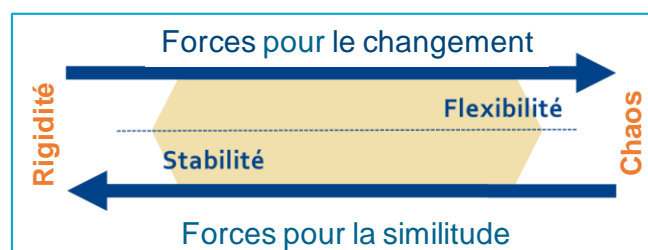
- Par des mises en lien nouvelles et révélatrices, par exemple les objectifs futurs sont dissociés clairement de la réalité du présent et les plans d'actions sont clarifiés comme un pont entre un futur aspirationnel et les réalités du présent.
- Par une radicalisation des différences, par exemple les accords et désaccords sont rendus explicites plutôt que gommés, les polarités, les ambivalences ou, à contrario, le manque de différenciation sont mis en évidence pour faire émerger des solutions plus innovantes.

Piloter la dynamique du changement et de ses résistances afin de mobiliser pour le futur

Construire à partir du présent pour engager des équipes suppose que les dirigeants connaissent les lois des systèmes vivants que sont les organisations et plus particulièrement la loi de l'homéostasie. Cela leur permet de comprendre que les résistances sont souvent des énergies à réorienter.

L'homéostasie est un terme provenant du monde de la biologie, utilisé aujourd'hui dans les organisations. Il se réfère aux mouvements correcteurs (négatifs et positifs) qu'un organisme ou un système met en place pour revenir à la stabilité et à un état de normalité.

La gestion du changement, nécessaire à la réalisation d'un projet, demande une compréhension des polarités en jeu dans le changement :



Deux forces en présence s'opposent ; les forces pour le changement et les forces de non changement :

- Les forces pour le changement impliquent toujours de l'information pour la réussite du changement. Autrement dit, le changement peut se produire parce que les acteurs ont des

réponses chargées de sens à leurs questions. Ils savent pour quoi ils se mettent en mouvement et s'impliquent, même si ce « pour quoi » correspond à des valeurs différentes pour les uns et les autres (solidarité, réalisation personnelle, loyauté, défi etc.)

- Les forces pour la similitude ou le non-changement sont souvent identifiées par les agents du changement en tant que résistances. Autrement dit, la résistance n'est pas une absence d'énergie, mais une énergie dirigée dans une direction différente.

Nous verrons à plusieurs reprises l'importance pour un dirigeant de comprendre la dynamique des résistances, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des décisions prises dans un environnement incertain. Les résistances ont une fonction utile dans la dynamique du changement. Elles mettent à jour les besoins d'un système : besoin de sens, d'information, de compétences ou bien encore les valeurs dissonantes entre les acteurs du changement. S'il est illusoire d'imaginer que les résistances disparaissent une bonne fois pour toutes, il est réaliste d'imaginer qu'elles peuvent être érodées et retournées en énergie positive une fois qu'elles ont été considérées et traitées.

Intégrer le principe d'homéostasie, quand on travaille avec une équipe de direction sur sa vision, signifie donner un espace à chacun de ses membres pour exprimer ses propres résistances face à ce projet de changement.

A ce stade, les équipes dirigeantes performantes prennent le temps, au cours d'un processus encadré, de se projeter au terme de la réalisation de la vision et de répondre à une série de trois questions, d'une manière interactive et rythmée, de façon à permettre à chacun de s'exprimer sur les différents projets dans une dynamique de créativité.

- 1- *Qu'est ce qui est porteur d'aspiration pour moi et quel bénéfice j'y trouve ? Quelles sont les nouvelles opportunités et les bénéfiques à changer ?*
- 2- *A quoi est-ce que je résiste ? Qu'est-ce qui va être difficile ? De quoi aurions-nous besoin ?*
- 3- *Qu'est-ce que nous allons conserver et sur quoi allons-nous capitaliser ?*

Le groupe cherche un accord unanime, sans tomber dans un consensus mou ni dans la perfection, mais dans l'enrichissement qu'apporte le « et ». Ce stade est crucial car il met en lumière les sources de confusion possibles et permet à chaque membre du groupe de s'approprier le projet ou de définir ce dont il a besoin pour se l'approprier. Il permet d'une part de spécifier et de nuancer le périmètre de la vision, la sémantique utilisée et, d'autre part, il met à jour les désaccords, les perceptions différentes voire les oppositions sur les réalités.

Nous utilisons pour ce faire un procédé japonais, le Ringy-sheet. A tour de rôle chaque membre du groupe exprime son accord sur les points présentés. Lorsqu'un point de désaccord apparaît et qu'une modification est faite, le groupe repart du début pour valider la vision et les membres de l'équipe refont un tour de table jusqu'à l'obtention d'un accord à 100%. C'est un travail qui nécessite plusieurs allers et retours en lien avec les réalités du présent.

Pénélope a repris la Direction générale d'une petite Business Unit qu'elle a redressée depuis plus d'un an, à force d'énergie et de plans d'action. Le taux de croissance de +5% a laissé l'équipe exsangue et les membres de l'équipe que nous rencontrons sont très frustrés. Ils ont le sentiment que leur dirigeante n'a pas de vision aspirationnelle, qu'elle est centrée sur l'action et ils se sentent infantilisés. Pénélope ne comprend pas ce retour, elle a le sentiment de son côté que son équipe ne prend pas d'initiatives, ne voit pas grand.

Après avoir exposé le modèle Futur-Présent-Actions, Pénélope présente une première ébauche de vision à l'équipe. Les retours sont très explicites et Pénélope comprend enfin ce que son équipe a voulu dire. A la question, qu'est-ce qui est déjà présent, l'équipe

répond : « A 80%, la vision est déjà réalisée ». A la question qu'est-ce qui est aspirationnel, l'équipe répond, « voir grand et oser rêver être le leader de la catégorie ». Enfin à la question, à quoi résistez-vous, l'équipe répond, « à une vision qui est une suite de plans d'actions et qui ne nous permet pas de rêver à un futur ambitieux, qui nous déresponsabilise et nous empêche de sortir de nos frontières respectives pour travailler à un projet commun ».

Pénélope, portée par son équipe, ose alors partager sa vision très ambitieuse et l'équipe peut commencer à poser les pierres d'un nouveau projet exigeant et à fort enjeu.

En conclusion, ce premier facteur : **Donner une direction claire et stimulante** permet au dirigeant d'impulser une dynamique collective et de rassembler l'équipe de direction autour d'un projet commun.

L'enjeu principal, au-delà de l'élaboration de la vision, est la manière dont elle sera communiquée pour déclencher le désir des membres de l'équipe (et de l'organisation) de la mettre en œuvre. En effet, ce ne sont pas les dirigeants qui « feront » de la vision une réalité mais bien leurs équipes.

L'équipe de direction devra bien évidemment s'assurer que la vision intègre avec intelligence tous les éléments qui caractérisent les marchés sur lesquels elle opère afin de saisir les opportunités et de l'ajuster aux réalités d'un environnement en perpétuel changement.

Le second enseignement est qu'il est urgent de ralentir et de prendre le temps d'écouter avec empathie les réalités des collaborateurs, pour générer le désir de changement.

Cette démarche de construction de la vision se fera en parallèle d'un travail sur l'élaboration d'une structure appropriée pour l'équipe de direction, notre prochain chapitre.

2. Définir une structure appropriée

Une fois la direction clairement donnée, le premier jalon indispensable à la réussite de l'équipe et du projet est de configurer la taille et le périmètre de l'équipe dirigeante en charge de mener les projets de changement. C'est une étape clé et nous observons que l'absence totale ou partielle de repères dans la définition du poste et des responsabilités est une source de conflit de rôles entre les différents collaborateurs. Nous la voyons parfois entretenue à dessein pour stimuler la compétition entre les membres de l'équipe, mais elle provoque des jeux de pouvoir du type : « Se battre pour mieux régner ».

À ce stade, il est possible que des « remaniements » aient lieu si des membres de l'équipe dirigeante sont en opposition avec la vision posée par le patron. Il est également possible que l'organisation de l'équipe évolue après quelques mois en fonction de la maturité fonctionnelle de ses membres (lors d'une fusion par exemple) et des compétences individuelles en relation avec les nouveaux enjeux de transformation. Le dirigeant pourrait alors être confronté à des situations difficiles si la suppression ou le changement de poste est vécu comme une perte d'identité, voire une mort. En effet, certaines personnes se sur-identifient à leur poste, n'existent plus que par leur place dans l'organisation et non en tant que personne. Le collaborateur, devenu « la fonction », ne peut plus avoir le recul nécessaire pour nuancer les feedbacks, le concernant, lui ou sa fonction. Il faudra alors veiller à accompagner ces personnes dans les changements importants pour elles.

Après avoir défini le rôle et la place de chacun, nous avons observé une deuxième étape critique pour poser les fondations de l'équipe performante. C'est l'élaboration de ce que nous appelons une **structure appropriée**. Il s'agit de définir les modalités d'interactions et de prises de décisions au sein de l'équipe.

Définir une structure appropriée nécessite de se pencher sur trois dimensions :

- a) Définir et mettre en place les modalités d'interaction
- b) Identifier les décisions structurantes et établir les processus pour les faciliter
- c) Accroître le potentiel d'exécution des décisions prises

Une structure, une fois définie, permet de modifier la perception de la responsabilité des collaborateurs en leur faisant prendre conscience de leur place dans le système et des liens entre leurs rôles et ceux des autres. Ceci est particulièrement important et efficace dans les situations de complexité organisationnelle (management indirect et gestion de projets transversaux).

Une structure définie et protectrice, en réduisant le stress, libère la créativité, l'autonomie et la prise de décision (empowerment). A l'intérieur de ce cadre, la prise de risque est encouragée. Les collaborateurs participent aux choix, décident, contribuent à définir leurs tâches, et construisent la confiance.

Nous allons maintenant aborder les trois facteurs différenciants que les équipes performantes mettent en place.

a) Définir et mettre en place les modalités d'interaction

Un acte de management essentiel est souvent négligé par les dirigeants et leurs équipes : la mise en place d'un cadre explicite et partagé qui définit les comportements acceptables et inacceptables au sein de l'équipe.

Les équipes dirigeantes étant souvent composées de personnalités fortes, l'établissement d'un cadre clair est d'autant plus important. Si l'équipe contribue à identifier ses principes de fonctionnement, le leader n'a pas à prendre de mesures coercitives pour que chacun assume ses responsabilités. L'équipe s'en charge elle-même et ses membres apprennent rapidement à s'autoréguler. Le leader reste quand même l'ultime détenteur du cadre et doit s'assurer qu'il soit respecté.

De plus, dès lors les principes sont forts et clairs, ils s'enracinent dans la culture de l'équipe de direction. Les membres de l'équipe sont prêts à les partager avec les nouveaux venus pour leur permettre de s'ajuster aux comportements à adopter.

Gilles, nouvellement arrivé dans un comité de direction d'une entreprise de l'agro-alimentaire souligne l'importance du temps d'explicitation et de partage des principes au sein de l'équipe de direction. « Habituellement, quand je change d'équipe, j'avance à tâtons et par essai-erreur et je mets plusieurs mois à comprendre comment cela marche. Ce que j'ai vécu cette fois-ci est totalement différent : un temps important a été dédié au partage des modalités de fonctionnement entre les membres de l'équipe et à l'expression des difficultés de chacun à les tenir, avec les erreurs commises. Cela m'a permis de rentrer plus vite dans l'équipe, de me sentir accueilli et de prendre ma place plus efficacement. »

Il est nécessaire pour les dirigeants de questionner périodiquement la pertinence des procédures mises en place dans le fonctionnement de leur équipe de direction. Font-elles avancer l'équipe

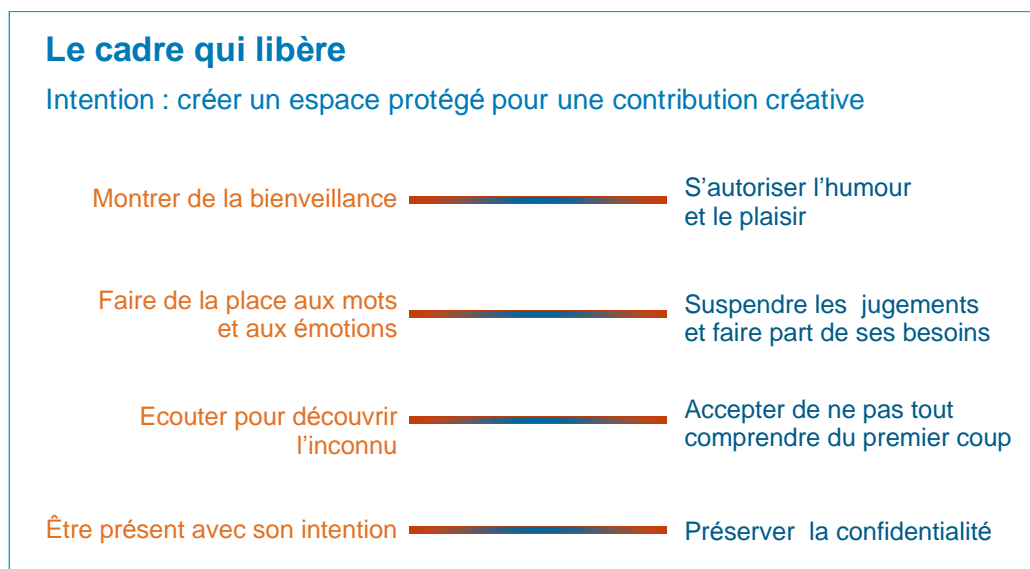
TRAJECTIVES

avec le niveau de qualité et de rapidité requis ou au contraire sont-elles un frein à la prise de décisions structurantes ?

L'absence de précision sur les modes d'interaction provoque des comportements déviants contreproductifs : la construction de silos, l'émergence de concurrence interne, l'oubli des besoins du client par trop de procédures, les conflits de territoires, les erreurs suite à une appréciation inappropriée de l'espace de l'autre, le télescopage des rôles...

A l'inverse, le micro management ou un cadre trop contraignant par son excès de règles de conduite, peut donner l'impression d'une restriction du libre arbitre, amener les membres de l'équipe à se sentir déresponsabilisés voire infantilisés et laisser penser que le leader ne leur fait pas confiance.

Poser un cadre rassurant et libérateur est nécessaire pour que chacun se sente en sécurité, que la parole se libère, que la confrontation puisse être constructive et s'activer de façon vertueuse dans chacun des espaces de travail individuel et collectif.



Ce cadre est construit autour de quatre paires de principes :

Montrer de la bienveillance ————— S'autoriser l'humour et le plaisir

Cette première paire de principe permet de poser une intention de bienveillance au sein de l'équipe et donc un climat qui permettra à chacun de se sentir accueilli. C'est le stade du CLIMAT.

Montrer de la bienveillance implique d'être dans une attitude positive, en support de l'autre. Selon la définition du Larousse, la bienveillance, c'est la disposition d'esprit inclinant à la compréhension à l'indulgence envers autrui. Dans l'entreprise il s'agit de s'intéresser à ses pairs, ses collaborateurs, vouloir leur bien et se préoccuper de leur réussite et de leur bien-être.

La perception de ce que sont des comportements bienveillants est très personnelle et intimement liée au cadre de référence de chacun ; aussi les erreurs sont inévitables. S'autoriser l'humour permet alors d'identifier des dysfonctionnements ou comportements inadéquats.

TRAJECTIVES

S'autoriser à vivre des moments collectifs dans le plaisir est un signe que la créativité et l'apprentissage ont leur place dans l'équipe. L'humour qui démontre la capacité à prendre de la distance est souvent un indicateur que l'équipe ne se prend pas trop au sérieux et se donne le droit à l'erreur.

Le plaisir est là dès lors que la performance est là, aussi dès qu'il disparaît, il convient de s'interroger sur les raisons : une réunion trop longue, un agenda peu engageant, etc..

A contrario, un excès de bienveillance peut entraîner une difficulté à vivre des confrontations constructives et peut par conséquent brider les énergies de créativité.

Faire de la place aux mots
et aux émotions

Suspendre les jugements
et faire part de ses besoins

La deuxième paire de principes encourage l'expression de chacun, de ses idées, émotions et besoins, le stade du JE.

Favoriser l'expression des idées signifie donner le droit à chacun d'exprimer un point de vue différent, voire contradictoire. Ces échanges peuvent permettre de construire des confrontations positives dont pourront émerger des points de vue novateurs.

Les émotions bien souvent retenues ont également toute leur place au sein d'une équipe. Partager sa frustration permet de faire émerger de nouveaux désirs, partager ses craintes permet de trouver des solutions pour se rassurer, partager sa joie permet de célébrer les réussites. Les émotions dès lors qu'elles sont entendues et partagées permettent de libérer les énergies pour se ré-engager dans l'action.

Une des difficultés rencontrées sera d'éviter l'expression du jugement qui monte très vite dès lors qu'une personne émet un point de vue différent du sien ou une émotion qui dérange. L'enjeu sera d'accueillir ce jugement, de le reconnaître et de l'utiliser comme un signal que « quelque chose dérange ». C'est pourquoi chaque participant est invité à regarder avec intérêt « ce quelque chose qui dérange » et à exprimer le besoin à satisfaire souvent caché derrière le jugement. Le jugement est ainsi suspendu et transformé en l'expression d'un besoin qui permet au collectif d'avancer.

Cette seconde paire de principes encourage chaque acteur à prendre sa place et à davantage exprimer ce dont il a besoin pour bien fonctionner au sein du collectif.

Ecouter pour découvrir
l'inconnu

Accepter de ne pas tout
comprendre du premier coup

La troisième paire de principes parle de la place que nous donnons à l'autre et de la manière dont nous acceptons de nous laisser impacter par le point de vue de l'autre. C'est le stade du NOUS. Ces deux principes encouragent une forme d'écoute exigeante qui demande à avoir de la curiosité pour les points de vue différents et une meilleure compréhension interpersonnelle.

Chacun est ainsi invité à accueillir l'autre, sa perspective, sa proposition sans chercher à rattacher ce qu'il entend à quelque chose de familier. S'ouvrir à de la nouveauté en sécurité, demande d'accepter de ne pas tout comprendre du premier coup. Chacun est ainsi invité à ne pas chercher à faire rentrer les idées de l'autre dans ses propres modèles ou dans son cadre de référence.

Cette forme d'écoute nécessite d'accepter d'être un instant perdu dans cet inconnu auquel nous sommes confrontés.

Au-delà de l'inconnu qu'est l'autre, Il s'agit aussi de pouvoir accueillir cet inconnu qui est en nous et que nous découvrons dans les interactions avec les autres en particulier grâce à leurs retours et feedbacks.

Être présent avec son intention ————— Préserver la confidentialité

La quatrième paire de principes va permettre à chacun de partager ce qui est essentiel pour lui ou elle dans cette équipe et qui donne sens à sa participation tout en restant en lien avec l'environnement dans lequel l'équipe opère. C'est le stade du Système.

Etre présent avec son intention permet une connexion plus profonde à l'essence de son identité. Permettre à chacun de partager ce qui est essentiel pour lui ou elle encourage un engagement plus intense, plus visible qui va impacter le collectif.

Ceci ne peut se réaliser que si la confidentialité est posée et explicitée. Ces principes facilitent le passage d'une position analytique, qui permet de garder une certaine distance, à une implication authentique dans l'ici et maintenant des échanges.

Cette quatrième paire de principes rappelle aussi l'importance de la clarté de ce qui doit être communiqué ou partagé avec les équipes et ce qui doit rester confidentiel.

Avec ces quatre principes, se crée un lien unique et profond entre les membres de l'équipe qui va donner toute sa puissance au travail collaboratif.

Un cadre clair et explicite permet de structurer les interactions de manière plus performante entre les membres et de construire des fondations solides pour travailler le second aspect essentiel de la structure : l'identification et la clarification des décisions et des processus pour les faciliter.

b) Identifier les décisions structurantes et établir les processus pour les faciliter

Pour les équipes dirigeantes performantes, au-delà de l'organisation, des règles et des procédures, c'est d'abord l'aptitude du dirigeant et des membres de son équipe à **prendre les décisions clefs**, les décisions stratégiques, qui fait la différence.

En effet, au départ de tout projet, des décisions structurantes vont ouvrir la voie. Les premières décisions clés doivent être actées pour faire sauter les obstacles qui se dressent sur la route du projet. Ces décisions sont aussi déterminantes pour donner de la puissance aux acteurs et faire monter le désir de changement. (Voir notre modèle du leadership présenté au chapitre 1)

Notre observation nous porte à croire que nombre d'organisations nouvelles (rapprochement, fusions/acquisitions etc.) n'ont pas répondu à la performance attendue car leurs espaces de décision n'ont pas été suffisamment pris en compte. Elles n'ont souvent pas défini les degrés d'autonomie, les niveaux de délégation, de responsabilité, de contrôle et les participations aux décisions.

Nous avons, dans certains cas, constaté que les membres d'équipe de direction, parce que les processus ne sont pas clairs, vivent une absence totale ou partielle de participation aux prises de décisions, perçues comme imposées. Il ne s'agit pas ici de prendre part à toutes les décisions mais à minima de pouvoir y participer en étant consulté ou d'être tout simplement informé.

Quelques symptômes sont indicateurs d'un dysfonctionnement dans les processus de décision : une forte déresponsabilisation voire un désinvestissement, avec des conduites d'évitement, d'isolement qui entraînent inmanquablement une grande perte de réactivité et génèrent un sentiment de lourdeur ou de rigidité.

Ce second point fondamental concerne donc l'organisation du système de décisions au sein de l'équipe dirigeante, son aptitude à définir de façon explicite pour chacun de ses membres ses périmètres de décision : qui prend quelles décisions seul ou avec qui ?

Vous trouverez ci-dessous un modèle de grille de décisions utilisé par les équipes dirigeantes pour construire ces espaces de décision.

Chaque membre, y compris le dirigeant remplit chacune des quatre cases. Le tout ne devant pas être plus grand qu'une feuille de papier format A4.

Voici le détail pour chacune des 4 cases de la grille de décisions :

1. Décisions que je prends seul(e) :

- Quelles sont les décisions qui m'incombent ?
- Quelles sont les décisions pour lesquelles je demande d'avoir, moi seul(e), le dernier mot et la responsabilité ?
- Où ai-je un droit de véto ?
- Ai-je bien pensé aux registres stratégiques, organisationnels, opérationnels et humains ?

Ceci peut demander l'explicitation d'un processus qui va engager d'autres que moi. A l'occasion de ce travail sur les espaces de décision, l'équipe est amenée à revoir, créer, expliciter certains processus nécessaires pour permettre ces prises de décisions.

2. Décisions prises avec d'autres membres de l'équipe de direction :

- Quelles sont les décisions que je souhaite co-décider avec X, Y, Z ?
- Si l'un(e) de vous a le dernier mot, alors cette décision appartient à ce dernier dans le cadran 1.

3. Décisions à prendre avec tout le comité de direction :

- Quelles sont les décisions qui incombent à cette communauté ?
- Attention à sélectionner les décisions qui nécessitent un accord de toute l'équipe et non pas celles pour lesquelles le DG est seul décisionnaire.

4. Décisions que je souhaite déléguer à mon équipe :

- Quelles sont les décisions que je souhaite déléguer à un ou plusieurs membres de mon équipe.

Cela pourra demander de préciser le mode de délégation et les processus pour la prise de décision 100% déléguée.

Équipe dirigeante : Qui décide quoi ?

1 Décisions que je prends seul(e) :

-
-
-
-
-

2 Décisions à prendre avec certains membres de l'équipe dirigeante :

- avec
- avec
- avec
- avec
- avec

3 Décisions à prendre avec toute l'équipe dirigeante :

-
-
-
-
-

4 Décisions que je délègue à des membres de mon équipe :

- à
- à
- à
- à
- à

Processus nécessaires pour permettre ces prises de décisions :
 1 2 3

Dans une équipe de direction d'une société de prestation de services, le dirigeant a souhaité poser le cadre des décisions avec son équipe. Son équipe lui reprochait de centraliser trop de décisions et lui, reprochait à son équipe de ne pas décider sans lui. Le travail sur la grille de décision lui a permis de soulever les périmètres flous entre les personnes de l'équipe, de les clarifier, de poser plus clairement les contours de l'organisation matricielle et de définir qui prenait les décisions entre les pays et les fonctions centrales. Ce travail a permis de limiter le nombre de décisions qui remontaient systématiquement jusqu'à lui. Après avoir convaincu son équipe et mis en place un processus de consultation et d'information entre lui et chacun des membres, il a pu déléguer un bon nombre de décisions. Les prises de décision ont gagné en fluidité et en rapidité.

La troisième et dernière dimension critique de la structure appropriée concerne la qualité d'exécution des décisions prises par l'équipe de direction.

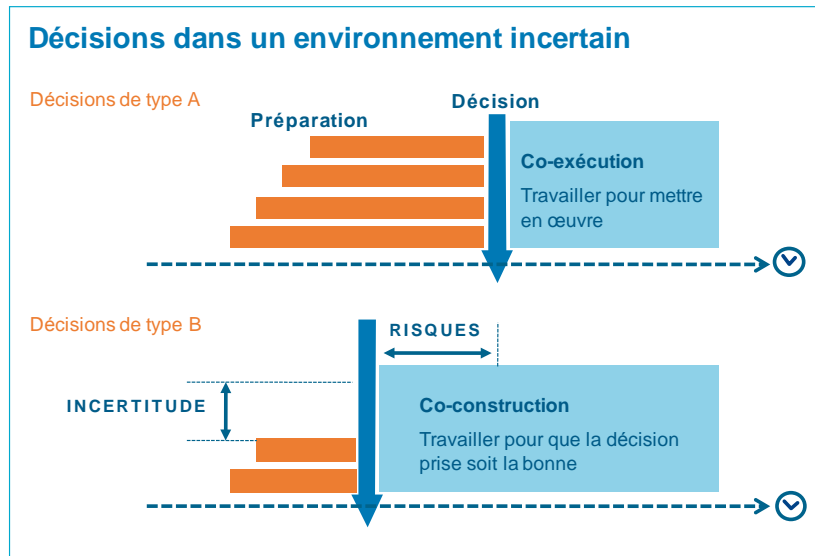
c) Accroître le potentiel d'exécution des décisions prises

Une autre caractéristique des équipes performantes se remarque dans leur capacité à déplacer leur énergie de la question « Avons-nous pris la bonne décision - Comment nous assurer que nous prenons les bonnes décisions ? » à une question sur un autre registre, « Comment s'assurer que les décisions que nous prenons sont bien mises en œuvre ? »

C'est aujourd'hui une difficulté objective de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain. Cela demande de renoncer à une partie de l'expertise traditionnellement mise au service de la préparation en amont de la décision, de décider plus rapidement et d'investir à posteriori de la prise de décision pour faire en sorte que la décision prise soit la bonne. Il s'agit dans des contextes de changement, de décider sans la certitude d'avoir pris la « bonne » décision, car celle-ci se construit en chemin.

Nous avons observé que les équipes capables d'accroître considérablement le potentiel d'exécution des décisions prises, avaient au préalable clarifié le type de la décision à prendre, en fonction des enjeux et du contexte.

Le diagramme ci-dessous illustre deux modalités de prise de décisions fondamentalement différentes entre lesquelles les dirigeants peuvent choisir.



Le premier type de décision, le plus fréquent, représente les situations où le temps de préparation est suffisamment long pour recueillir la documentation, les avis et réaliser les tests nécessaires pour prendre la décision. Les plans d'actions sont alors bien étayés. La mise en œuvre est ensuite à co-exécuter. Dans ce type de décision des managers peuvent se charger du suivi et/ou de l'exécution des tâches prédéfinies. La non-exécution est prise pour une démonstration de résistance et peut se régler en expliquant différemment pourquoi la décision a été prise. Si les résistances subsistent, il faudra chercher les besoins, davantage de facteurs de motivation ou encore mettre en œuvre des sanctions.

Le second type, moins fréquent, représente les situations où le temps de préparation est court et la quantité d'informations pour prendre une décision est faible. L'environnement est changeant, incertain et la prise de risque est plus grande. La documentation de la décision et les plans d'actions ne peuvent être étayés. Il est alors nécessaire de co-construire la mise en œuvre pour que la décision prise devienne la bonne. Ce type de décision nécessite des leaders capables de mettre en œuvre des actions dans un environnement « flou ». Les risques, à ce stade seraient de ne pas exécuter la décision prise ou de la mettre en œuvre sans en affiner les contours au fur et à mesure de l'avancement. Au cours de la réalisation des actions, toute question ou information contraignante, loin d'être assimilée à une démonstration de résistance, devient un signe (un signal faible) d'une information manquante dans la préparation. Elle diminue le flou initial et apporte donc aux dirigeants une source d'ajustement essentielle à l'implémentation réussie.

Ces deux types de décision trouvent toute leur place dans une équipe performante qui se doit de devenir « bilingue » et surtout d'éviter :

- l'ignorance d'un des deux types
- le croisement des dynamiques entre les deux types de décisions

Les dysfonctionnements que nous avons pu observer dans les équipes se produisent surtout à deux niveaux :

- Beaucoup de préparation en amont et beaucoup d'initiatives dans l'exécution (qui se transforme alors en co-construction plutôt qu'en exécution). Cela peut conduire à l'irritation du dirigeant et surtout à une dispersion de moyens.

- Très peu de préparation en amont de la décision et aucune flexibilité dans l'exécution qui conduit à des risques d'erreurs importants, en ignorant les signaux faibles porteurs d'informations de dysfonctionnements potentiels.

En conclusion, ce deuxième facteur : **Définir une structure appropriée** demande au dirigeant d'utiliser le pouvoir que lui donne sa fonction pour poser la loi et un cadre qui permettront à chaque membre de son équipe de s'épanouir et de favoriser les changements. Son équipe pourra prendre des décisions risquées avec un plus grand sentiment de sécurité. Il réduit de ce fait les jeux politiques et l'implicite, vecteurs d'interprétations coûteuses en énergie et en temps.

Individuellement responsabilisés dans la contribution active au succès de l'équipe, chaque membre est co-responsable du respect des règles de conduite, des modalités d'interaction et des décisions individuelles comme collectives. Ces fondations favorisent le travail dans la transparence, la confiance et le plaisir.

Plutôt que de seulement occuper une fonction, chaque membre de l'équipe dirigeante y apporte toute sa personne, ses qualités d'être, en plus de ses qualités de faire :

- Il prend conscience des différentes dimensions de son rôle
- Il utilise de façon fluide sa créativité et son intelligence de situation
- Il est en lien avec ses pairs et le reste de l'organisation

Une structure appropriée est la première porte d'entrée dans l'interdépendance nécessaire à la performance de l'équipe dirigeante. La clarification du cadre facilite l'engagement progressif de chacun. C'est le sujet que nous allons maintenant aborder dans notre troisième chapitre.

3. Gérer l'engagement de chacun

Travailler à la gestion de l'engagement de chaque collaborateur dans le processus de transformation, est un facteur clé. C'est la somme des engagements individuels qui garantit le succès.

Nous avons identifié trois vecteurs clefs de mobilisation pour tout changement :

- a) Savoir reconnaître la présence et les actes.
- b) S'appuyer sur les émotions et les désirs.
- c) Identifier quel type de changement mener : des évolutions ou bien des ruptures.

Ce troisième facteur, lorsqu'il est mal appréhendé par les dirigeants, l'est souvent pour les raisons suivantes :

- Pour certains, il est très inconfortable de reconnaître la présence et les actes de leurs collaborateurs : « *nous sommes payés pour travailler, ils ne font que leur boulot, Qu'y a-t-il d'exceptionnel à ça ?* »
- D'autres sont inconfortables avec le registre des émotions et des désirs : « *l'entreprise n'est pas le lieu de l'expression des émotions, il n'y a pas la place pour des désirs personnels* ».

Enfin il nous semble que les dirigeants ont souvent surinvesti la dimension analytique et survalorisent le registre de la pensée stratégique. Ils ont par contre moins de connaissance sur ce qui permet de déclencher le désir de leurs équipes.

a) Savoir reconnaître la présence et les actes

Construire une équipe performante nécessite de s'appuyer certes sur l'intelligence analytique et l'implication de ses membres, mais aussi sur une aptitude à travailler à plusieurs et à se reconnaître dans sa singularité, comme dans ses contributions. Ce critère « savoir reconnaître » est pour nous fondamental.

La reconnaissance est souvent méconnue par les dirigeants comme un levier de la motivation et de l'engagement. Nous parlons ici de la reconnaissance explicite, celle que chacun de nous recherche : être vu, connu et exister face aux autres, par sa présence et dans ses actes.

Il existe deux types de reconnaissance : celle qui va nourrir ce que fait la personne en parlant de ses comportements et ses accomplissements, et celle qui va nourrir ce qu'elle est intrinsèquement en parlant de qui elle est, et de ses qualités personnelles. Les dirigeants ont donc deux leviers :

- L'évaluation de la performance : les objectifs, les mesures, les récompenses, et leur communication.
- La dimension affective : une ambiance stimulante, un climat relationnel entre les individus qui laisse de la place à l'affect, des espaces de parole et d'écoute pour être vu et entendu.

Un certain nombre d'éléments peuvent empêcher l'expression de la reconnaissance au sein d'une équipe :

- La présence polarisée du dirigeant : soit il est très peu présent, pensant ainsi favoriser l'autonomie de chacun, et laisse peu de place à l'ouverture et au dialogue ; soit il est trop présent par un micro management, très interventionniste, parfois surprotecteur. Il empêche alors le développement de l'assurance des membres de l'équipe.
- Le manque d'ajustement de la reconnaissance : les besoins des individus varient et sont différents. Aussi quand une personne recherche de la reconnaissance pour son travail ou les résultats qu'elle a obtenus, lui faire un compliment sur un de ses traits de caractère (sa loyauté par exemple) peut être mal reçu. De la même façon, un collaborateur en demande de reconnaissance pour l'une ou l'autre de ses qualités, recevra avec circonspection un commentaire, même élogieux, sur son travail. Il voudra entendre qu'il est fiable, efficace, disponible, généreux...
- L'absence ou le défaut de « cadre » pour manifester de la reconnaissance. On peut alors observer des abus de pouvoir et un passage à la sanction trop direct ou non expliqué qui provoque un sentiment d'injustice. A l'opposé, l'absence de reconnaissance ou de sanction sur le travail accompli va peu à peu, conduire à un sentiment d'indifférence et au désengagement des collaborateurs.
- La prise de risque n'est pas reconnue, l'erreur n'est pas acceptable, pourtant elle permet des innovations qui peuvent soutenir la performance.

Lorsque la reconnaissance est intégrée au cœur des modalités de fonctionnement de l'équipe, elle crée un cercle vertueux de gratification / d'énergie positive dont tout l'environnement profite. Ceci se traduit pour le dirigeant puis pour l'ensemble de l'équipe dirigeante par :

- Plus d'assurance pour agir avec détermination, et confiance
- Une disponibilité aux autres et aux événements, accrue grâce à la gestion de ses émotions
- La prise en compte de ses rythmes et de ses rites qui facilite la prise de recul
- Un management plus centré sur l'écoute, permettant l'expression et la confrontation de points de vue différents.

Sébastien, en tant que dirigeant, a fait l'expérience d'une acquisition qu'il juge, avec recul, avoir menée de manière chaotique. Alors que l'équipe s'apprête à se lancer dans une nouvelle

acquisition, il réunit tous les membres pour discuter avec franchise des erreurs commises et à éviter, autant que des comportements à reconduire. Sébastien fait un apprentissage déterminant : il comprend qu'il n'avait pas laissé l'espace pour que l'équipe ose dire ses interrogations et ses peurs. L'équipe de direction a en particulier identifié l'absence de communication régulière et transparente, la difficulté à nommer ses points de résistances. Sébastien et son équipe ont pu gérer la seconde acquisition plus en douceur. Au moment du bilan, les membres ont témoigné un profond sentiment de réussite : « C'est grâce à notre action collective que nous avons réussi. Nous avons appris de nos erreurs ».

Olivier, dirigeant d'un site industriel, est perçu comme un excellent chef d'équipe parce qu'il revoie périodiquement les performances de son équipe. Il organise des réunions pour discuter des réalisations de l'équipe, des actions les meilleures comme des moins bonnes. Il s'enquière également de ce que l'équipe et ses membres ont appris de ces expériences. Ces points d'étape favorisent la prise de risque et le droit à l'erreur. Ils donnent aux membres de l'équipe l'occasion de prendre conscience qu'ils sont confrontés aux mêmes difficultés. Ils permettent enfin de construire un fort sentiment d'appartenance.

b) S'appuyer sur les émotions et le désir comme vecteur de mobilisation pour le changement

Une autre qualité spécifique et qui caractérise les membres d'équipes dirigeantes performantes, est la capacité à regarder les émotions comme vecteur de mise en mouvement des équipes. L'étymologie latine du mot émotion est « emoverer » comme le mot émouvoir qui signifie : « mettre en mouvement des sentiments, faire naître et susciter. Il s'agit de produire sur l'âme un mouvement comparable au mouvement physique. »⁴

Développer son intelligence émotionnelle en tant que dirigeant consiste, tout d'abord, à montrer sa capacité à être en contact avec ses propres émotions, de les comprendre et de les gérer afin de s'adapter à l'environnement plus rapidement. Non seulement les dirigeants manifestent alors une assurance personnelle et une confiance en eux accrue, mais avec cette meilleure connaissance d'eux-mêmes, ils peuvent plus facilement gérer les émotions de leur équipe pour la mettre en mouvement.

Marshall Rosenberg⁵ décrit l'émotion comme l'expression d'un besoin satisfait ou non satisfait et propose de dialoguer, d'écouter l'autre et de formuler des demandes à partir de l'expression de ses besoins.

Luc au sein d'un comité de direction d'une entreprise de transports, et en charge du pilotage des process transversaux prend le risque un jour de partager un fort sentiment d'inconfort : « j'ai besoin de structuration dans notre projet. Aujourd'hui cela me manque, je ressens de la frustration et du désengagement. Ma demande est que nous puissions à minima planifier un calendrier de rencontre mensuelle avec nos partenaires européens et donner les échéanciers des décisions structurantes à prendre dans les 12 mois à venir. Je me sentirai alors capable de contribuer à la réussite du projet. »

Les équipes de direction qui développent cette capacité reconnaissent que chacun des membres est aussi un représentant de l'ensemble des équipes qui lui sont rattachées. Le comité de direction laisse ainsi la place à l'expression et l'écoute des besoins de l'organisation.

Cela nous conduit à parler de la notion capitale qu'est l'empathie, c'est à dire la capacité à comprendre le profil émotionnel des autres sans se laisser envahir par leurs émotions.

⁴ Source le Littré

⁵ Marshall Rosenberg, psychologue clinicien, fondateur du concept de la Communication Non Violente (CNV),

Pourquoi est-ce aussi critique qu'un dirigeant veille à ce que son équipe soit composée de personnes ayant de l'empathie ? Parce que les membres d'un groupe n'adhèrent à un processus d'équipe que s'ils se sentent à la fois écoutés et compris, non seulement pour leurs idées mais aussi avec leurs émotions. Les membres d'une équipe acceptent mieux la critique, voire le rejet total de leurs idées, s'ils ont pu les exposer et sentir que les autres avaient écouté et entendu.

Véronique, directrice de communication au sein d'une équipe dirigeante dans un établissement bancaire était perçue par la dirigeante et ses pairs comme systématiquement en opposition avec le reste de l'équipe. Très centrée sur la réalité du présent, elle ne pouvait s'engager qu'à partir du moment où son point de vue avait été entendu. La dirigeante, avec qui nous travaillions en coaching individuel l'a compris et lui a donné un espace d'expression. Elle a accueilli ses avis très divergents de ceux de l'équipe, d'autant plus divergents qu'elle venait du monde de l'automobile. Se sentant entendue et reconnue dans sa différence, son point de vue ayant aussi été pris en compte, son comportement a évolué et elle a pu s'associer et soutenir les décisions prises par l'équipe, y compris celles sur lesquelles elle était en profond désaccord.

L'intelligence émotionnelle et la capacité d'empathie sont des critères déterminants dans le choix des membres d'une équipe de direction. La performance de l'équipe est décuplée par le respect et l'écoute mutuels des avis, même divergents. Dans notre expérience d'accompagnement, les dirigeants qui aident le cas échéant un des membres de leur équipe à développer cette compétence ou prennent la décision courageuse d'écarter de l'équipe les personnes ne présentant pas cette qualité essentielle, permettent au collectif d'être plus performant.

Nous avons identifié que les règles suivantes facilitent la gestion des émotions dans un environnement de transformation :

- Accepter de ne pas tout comprendre dès la première fois
- Oser dire, oser vivre ses émotions
- Suspendre le jugement, ne pas se comparer aux autres
- Accepter de revisiter ses croyances,
- Faire preuve d'humour, partager son plaisir et son désir

Maryline témoigne qu'à son arrivée dans l'équipe de direction d'une société de conseil en ressources humaines, elle fut très surprise de voir la place laissée à l'expression des émotions dans l'équipe de direction. Venant d'une grande société de conseil, les compétences analytiques étaient pour elle essentielles. Aussi fut-elle très surprise lorsqu'à la question posée par le dirigeant : « Qu'est ce qui est important pour chacun d'entre vous pour que l'équipe soit performante ? » L'un des membres a exprimé son besoin de plus de confiance pour oser faire des propositions imparfaites sans crainte du regard ou du jugement de ses pairs. Ce commentaire généra une discussion très riche sur la qualité et la nature des liens à construire entre les membres de l'équipe pour permettre la performance.

L'expression de l'émotion et du désir permet de créer un lien « fort » entre les membres de l'équipe, et ainsi de mobiliser les hommes et les femmes pour réaliser les changements nécessaires à la mise en œuvre créative d'une vision. Le dirigeant capable de transmettre son enthousiasme et qui permet à chacun la reconnaissance et l'expression de son désir, crée un sentiment d'urgence positif. Il aide chacun à aller dans une zone où l'innovation et l'engagement deviennent possibles. Transmettre son enthousiasme, c'est d'abord créer une coalition de supporters de la vision. Et quand 75 % du management est profondément convaincu que le statut quo est plus dangereux que de se lancer dans l'inconnu, la partie est gagnée.

Les équipes dirigeantes performantes reconnaissent que le mot désir n'est plus tabou. Les désirs comme les non-désirs sont partagés et vus comme une énergie orientée vers un futur, une

aptitude à accéder profondément à l'intérieur de soi-même et à prendre en compte une aspiration à changer l'avenir.

Dans ce passage sur les émotions et le désir comme vecteurs de mobilisation pour le changement et l'engagement des collaborateurs, nous avons observé un écueil à éviter par le dirigeant : son désir fort de l'engagement de chacun ne doit pas se traduire par une prise en charge excessive des membres de son équipe. Il tomberait dans le piège de la volonté de motiver l'autre à tout prix alors qu'il ne peut que créer les conditions de la motivation. Se mobiliser est une décision qui appartient à chaque individu.

Méconnaître ce postulat serait rentrer dans de la manipulation : vouloir que la motivation soit unique, c'est oublier que l'on peut adhérer à un même objectif avec des sources de motivation différentes. Agir pour ses fins propres c'est s'empêcher de voir ce qui est différent et unique en l'autre.

Notre expérience nous montre que le dirigeant et les membres de l'équipe qui excellent dans ce domaine ont développé trois compétences :

- **Les compétences relationnelles**, ou sociales, à savoir leur capacité à manager « l'engagement » des personnes. Ils s'appuient sur les fondamentaux que sont la curiosité, le questionnement, la gestion des résistances, la formulation des feed-back.
- **Les compétences émotionnelles**, à savoir leur capacité à se centrer sur l'expérience vécue et ressentie par leur collaborateur. En particulier les fondamentaux que sont l'écoute, l'empathie, et la capacité à se mettre en position méta d'observateur.
- **La capacité à clôturer**, « marquer » et célébrer l'achèvement d'un travail. La clôture inclut aussi bien la reconnaissance de ce qui a eu lieu et est achevé, que le bilan de ce qui n'a pas eu lieu ou demeure inachevé ainsi que la mise en évidence des apprentissages. Nous verrons aussi dans le chapitre 4, « Manager le niveau d'énergie de façon optimale » que sans attention au processus de clôture, la personne (ou le système) est trop occupée à la digestion ou l'indigestion des événements précédents pour accorder de la place à tout nouveau désir.

Ces deux premières étapes clés, la reconnaissance des personnes et l'accueil des émotions, comme vecteur de changement vont maintenant s'articuler avec la troisième dimension qui est le juste dimensionnement du type de changement à mener pour engager durablement les équipes.

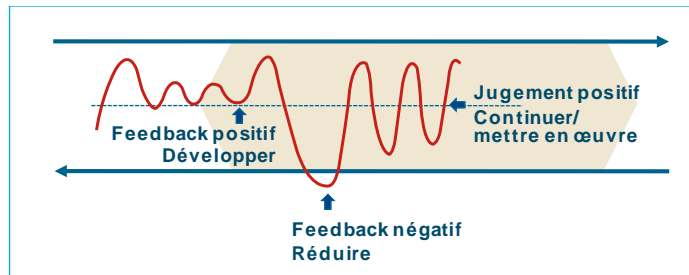
c) Identifier quel type de changement mener : des évolutions ou bien des ruptures

Nous avons vu dans le premier chapitre, l'importance de reconnaître les principes de l'homéostasie pour travailler sur le présent et mobiliser les équipes pour s'engager vers le futur. A ce stade regardons comment les dirigeants peuvent utiliser ce même principe d'homéostasie pour soutenir les changements, par une juste reconnaissance des membres d'une équipe et par la compréhension de la nature des changements à mener.

En nous inspirant de "L'approche paradoxale", élaborée à Palo Alto dans les années 60, sur la base des travaux de l'ethnologue Gregory Bateson, par Paul Watzlawick, John Weakland ou Dick Fisch, nous trouvons utile de différencier deux types de changements et d'ainsi permettre aux équipes d'ajuster leur posture.

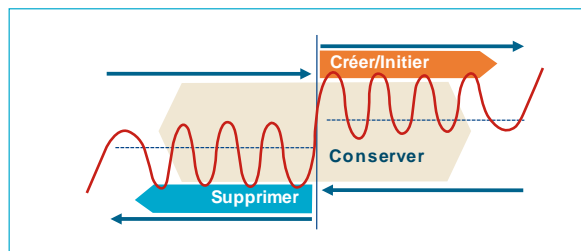
- **Les changements de type 1**, sont ceux qui permettent de s'ajuster, de s'adapter sans rechercher une transformation profonde et en restant dans le connu. Le meilleur outil managérial est le feedback car il va permettre de reconnaître des actions à trois niveaux différents.

TRAJECTIVES



- **Développer** : Ce qui existe déjà et qui doit croître afin de faciliter et renforcer le changement, en lien avec le présent. « Faire plus de ce qui est bon. »
 - **Réduire** : Ce qui doit diminuer mais demeurer pour faire de la place à la nouveauté, sans rupture avec le présent. « Faire moins de ce qui est négatif. »
 - **Mettre en œuvre** : Ces décisions pour rendre le changement pérenne, et dégager durablement de la valeur ajoutée : une nouvelle organisation, un nouveau système de management, un nouveau business.
- **Les changements de type 2** sont en revanche ceux qui génèrent des transformations, et ils obéissent à des règles différentes. Il ne s'agit plus de faire du plus ou du moins mais de faire différemment et pour cela le cadre de référence est modifié.

S'il est en général assez simple de trouver des bénéfices au changement et de nommer ce qui nous motive, il est souvent plus délicat de lâcher l'existant pour faire de la place au nouveau. Il n'est plus question de feedback, mais de positions radicalisées.



- **Créer / initier** : une nouvelle culture, une nouvelle stratégie, une nouvelle équipe, un nouveau business : quelque chose que le dirigeant propose pour la première fois. Cet axe concerne les ruptures, les innovations, les réinventions.
- **Supprimer** : une activité, un métier, une façon de faire, une procédure : quelque chose qui est maintenant obsolète, encombrant et qui doit disparaître totalement pour laisser la place au nouveau. Ceci est le complément du « paradoxe de la création » : pour pouvoir renouveler son organisation, le dirigeant doit décider ce qu'il veut arrêter de faire.
- **Conserver** : ses valeurs, son cœur de métier, ses facteurs clés de succès : quelque chose que le dirigeant doit préserver parce que c'est un socle essentiel pour lui et pour la poursuite de l'entreprise. Cet axe créer/conserver s'explique aussi par le « paradoxe de la création » : pour réinventer et renouveler son organisation, le dirigeant doit consolider ses fondamentaux, c'est à dire ce qui ne bouge pas, ce sur quoi il peut s'appuyer ; la stabilité fait partie du processus de changement.

Notre expérience nous amène à recommander aux dirigeants de donner une place particulière à ce dernier point et à nommer ce qui ne va pas changer. En effet, lors de ruptures, de changements radicaux, les collaborateurs ou personnes concernées par le changement ont d'abord besoin d'entendre ce qui sera toujours là demain, ce sur quoi s'appuyer pour faire le premier pas, comme notre pied d'appel qui doit être sur du solide pour nous permettre de sauter.

Jean-Michel est nommé à la tête d'une unité opérationnelle dans le monde énergétique avec la responsabilité de mener une réorganisation importante des métiers et des territoires. Il témoigne que dans son discours de prise de poste, alors qu'il a présenté sa détermination à mettre en oeuvre les changements il a aussi veillé à nommer ce qui sera pérenne et ne changera pas, parce qu'ayant contribué à la réussite de l'entreprise. Ses collaborateurs l'ont remercié, se sentant reconnus dans ce qu'ils avaient pu construire dans le passé. Jean-Michel fut très surpris par l'énergie qu'il avait ainsi déclenchée.

En conclusion, ce troisième facteur **gérer l'engagement de chacun**, met en avant les leviers de l'engagement que sont la reconnaissance, le feedback, le droit à l'erreur, l'apprentissage au travers des expériences bonnes et mauvaises. Une équipe qui a pour ambition de réussir les changements dont elle a la responsabilité amène chacun de ses membres à ne pas dépendre de la seule reconnaissance externe. Chacun a appris à se nourrir de sa propre reconnaissance en dégagant les bénéfices personnels qu'il tire de ses actions, expérimentations et apprentissages.

Il démontre que prendre appui sur les émotions nécessite de s'extraire de cadres contraignants pour permettre à chacun d'agir à partir de ce qu'il est, ses désirs et ses envies et d'ainsi contribuer de façon plus puissante au projet à mettre en œuvre. Générer le désir de changer et engager ses équipes demande de développer sa conscience de soi et des autres, de reconnaître que chacun a ses ressorts de motivation propres. La volonté de permettre l'expression des désirs et de créer ainsi un sentiment d'urgence positive, permet aux collaborateurs d'être stimulés dans leur créativité.

Il assoie enfin le principe de la « dynamique du changement » à la place du simple « changement » et démontre qu'être capable d'appréhender le type de changement à mettre en œuvre permet de mieux gérer ses priorités dans la gestion du changement.

Le chapitre suivant nous amène à explorer le registre de la gestion optimale des ressources, qui est une dimension essentielle dès lors qu'il s'agit de gérer des transformations profondes qui nécessitent un engagement des équipes dans la durée.

4. Manager le niveau d'énergie

Manager le business avec des indicateurs est une chose, manager l'énergie disponible d'une équipe en est une autre. Il est essentiel, pour la performance des équipes, que le leader soit en capacité de savoir faire les deux: pour prendre une analogie, qu'il ait un œil sur l'objectif et les points de passage obligés et l'autre sur le tableau de bord qui lui indique l'état optimal de fonctionnement de son véhicule.

Les équipes dirigeantes performantes qui accompagnent individuellement et collectivement leurs membres ont compris l'importance des trois facteurs suivants :

- a) Manager les moyens et ressources mis à disposition
- b) Manager le cycle engagement-désengagement de l'équipe
- c) Manager son énergie individuelle

a) Manager les moyens et ressources mis à disposition

Il s'agit ici de manager les moyens mis à disposition pour atteindre la performance souhaitée et de veiller au juste déploiement de ces moyens tout au long du chemin, de les séquencer de manière réaliste. Les moyens regroupent les ressources matérielles, énergétiques et physiques nécessaires à l'action.

Prendre soin des moyens et ressources couvre des champs aussi variés que :

- Gérer le poste et les conditions de travail de chacun : quels horaires, quelle ergonomie, quel confort, quel temps de transport, quelles possibilités de télétravail ou de travail à domicile ?
- Manager l'énergie physique et la capacité de la renouveler, ménager des temps de pause et autoriser, s'autoriser des vacances.
- Mettre à disposition les outils adéquats : les moyens logistiques, les technologies informatiques, l'assistance ou « help desk ». Tout ce qui va permettre l'utilisation du temps de façon efficace afin de garantir la valeur ajoutée.
- Gérer de manière optimisée les effectifs, les budgets, etc.

Le point crucial est la façon dont le dirigeant va veiller au déploiement « écologique » des ressources, c'est-à-dire en prenant soin de leur quantité, de leur qualité, de leur séquençage et de leur bonne utilisation

Le dirigeant facilite une adoption rapide des projets de transformation quand il permet à chaque membre de l'équipe de trouver un sens à l'outil. Par exemple, un déploiement plus efficace de nouvelles technologies au sein d'une organisation veillera à l'implication de tous les utilisateurs au moment de l'élaboration du nouvel outil afin que ces moyens nouveaux soient vus comme des ressources pour soutenir la performance de l'équipe et non comme des challenges à maîtriser.

Ce faisant, le dirigeant rassure les équipes sur leur capacité à appréhender les changements de l'environnement et la nouveauté de manière sereine, ce qui leur permettra d'oser plus.

Les situations suivantes nécessitent une grande vigilance de la part du dirigeant afin d'éviter que le management des ressources ou moyens ne vienne pénaliser la performance de l'équipe :

- Une équipe pour laquelle seul l'objectif compte et qui vit l'énergie de ses membres comme inépuisable va éprouver de réelles difficultés à voir la limite de ses ressources énergétiques. Certains membres de l'équipe dirigeante risquent alors de se noyer dans une boulimie d'actions, en mode « toujours plus » alors que d'autres vont tomber dans l'apathie, l'épuisement physique et la somnolence. Ces comportements auront pour conséquence de générer un fort stress, une perte de sens et de plaisir, une diminution de la motivation laissant place au découragement. Le dirigeant vigilant à la performance de son équipe peut alors agir sur l'équilibre entre l'atteinte de l'objectif et l'utilisation pondérée des ressources à disposition.

André à la tête d'une équipe de vendeurs dans un établissement bancaire témoigne de l'état d'épuisement auquel son équipe est arrivée : « j'ai la sensation que les membres de mon équipe n'ont aucune conscience de leurs limites physiques et que dans la mesure où seul le bonus compte, certains ne veulent pas voir qu'ils sont au bord de l'épuisement. Ils pensent que c'est un métier qui nous mange de l'intérieur et que nous devons quitter au bout de quelques années. Je dois mettre beaucoup d'énergie pour que le bonus ne soit pas le seul objectif et les amener à travailler dans la transversalité, la coopération et prendre soin d'eux et des autres. »

- Une équipe qui ne dispose pas des moyens ou des ressources dont elle pense avoir besoin pour la mise en œuvre de son projet peut manifester de la résistance à s'engager dans de nouvelles tâches. L'expression de la peur et de la crainte de ne pas réussir apparaît, l'équipe rentre alors dans une spirale d'échec.

- Enfin, une équipe qui n'est pas associée à l'analyse des besoins peut vivre l'introduction d'un nouvel outil comme du non respect, voire un manque de confiance. Ce que le dirigeant perçoit comme de la « reconnaissance » est pour les membres de l'équipe une ressource, ou une aide pour réussir leur mission. Dans une telle situation, les collaborateurs ne se sentent plus pris en compte ou soutenus, ils ont le sentiment d'être « utilisés » pour une autre performance, plus globale. Plus largement, dans l'organisation, on peut constater la non utilisation, le dysfonctionnement voire le sabotage des outils mis à disposition.

Richard, en charge de la mise en œuvre du programme SAP dans une entreprise agro-alimentaire témoigne des résistances énormes qu'il a dû surmonter dans les services Ressources Humaines qui n'avaient pas été associés à l'origine de la mise en œuvre de SAP. Alors que ces équipes travaillaient depuis plusieurs mois avec une autre société de conseil à un outil de gestion des RH, l'arrivée de SAP sans qu'elles ne soient associées à l'analyse des besoins a généré des retards de plus d'une année dans sa mise en œuvre et son exploitation.

En conclusion, le management des ressources, lorsqu'il est fait de manière écologique, devient un facteur d'engagement des collaborateurs dans la durée. Il est une fondation sur laquelle les dirigeants vont pouvoir s'appuyer pour gérer une autre dimension souvent peu prise en compte, le management des cycles d'engagement et de désengagement de l'équipe.

b) Manager le cycle engagement - désengagement de l'équipe

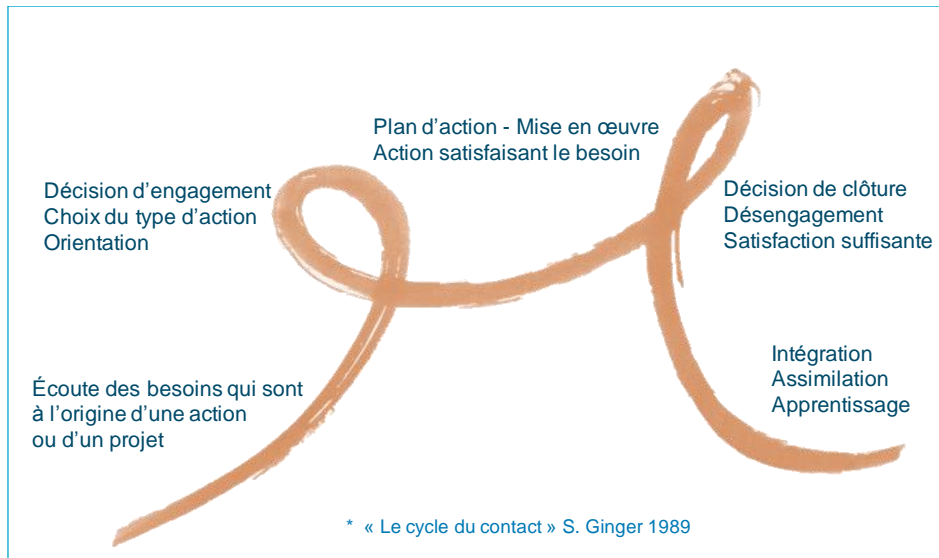
Les équipes que nous accompagnons sont en général toutes très engagées dans le démarrage de nouvelles actions ou nouveaux projets. Celles qui arrivent à manager leur énergie de manière performante dans la durée, et c'est bien là l'enjeu, ont la capacité certes d'initier des commencements mais surtout de suivre un cycle d'engagement puis de désengagement et de clôture qui est déterminant dans leur réussite.

Véronique, dirigeante d'une Business Unit nous décrit ce qu'elle vit avec son équipe : « Nous sommes les champions pour démarrer très vite de nouveaux projets, nous en avons d'ailleurs toujours plus mais nous ne les suivons pas jusqu'au bout et nous ne prenons jamais le temps ni de les évaluer ni de les clore. Notre forte ambition et notre souci de la perfection font que nous n'avons jamais le sentiment d'avoir fini et nous courons en permanence après le nouveau projet »

C'est dans l'approche de la Gestalt que nous avons trouvé l'illustration la plus simple d'un cycle d'engagement et de désengagement tel qu'il est pratiqué par les équipes performantes. La Gestalt parle du « cycle du contact » qui insiste sur le fait que « L'Homme sain identifie sans peine le besoin dominant du moment ; il sait opérer des choix en vue de le satisfaire et se trouve ainsi disponible à l'émergence d'un besoin nouveau ».

Ce cycle illustre l'évolution d'un besoin, de sa prise de conscience jusqu'à l'engagement dans sa satisfaction pour finir à une nouvelle disponibilité. Il se déroule en cinq phases qui nous aident à manager le niveau d'énergie et de disponibilité d'un individu et d'une équipe.

Pour illustrer ce modèle du management optimal d'un engagement, nous accompagnerons chaque étape de ce cycle du contact, d'un exemple intervenu lors d'une réunion d'équipe dirigeante.



Le cycle commence en bas à gauche par :

L'identification du besoin : C'est le moment de la prise de conscience de l'émergence du besoin ou d'une énergie qui progressivement passe au premier plan de conscience, se détachant du fond, des autres occupations.

Au cours d'une réunion d'équipe, Philippe, patron des services informatiques d'un grand distributeur sur internet prend conscience qu'il s'impatiente parce que l'implantation d'un nouveau système de traitement des données clients n'avance pas dans les délais prévus. Il sent monter une crainte que le projet n'aboutisse pas dans les temps et pénalise les pics de commande saisonniers du groupe.

L'engagement : c'est un premier moment de décision qui va aboutir à une action dont le but est de satisfaire ou non le besoin. Dans un premier temps, il est important de s'ouvrir à l'ensemble des possibilités pour augmenter la qualité de la décision sans la différer pour autant.

Philippe balaye mentalement les différentes options qu'il a à sa disposition : exprimer sa crainte pour mobiliser l'équipe, renouveler sa confiance et rappeler l'importance du projet, reprendre possession du projet, décaler les échéances, etc. Après réflexion, il choisit de prendre quelques minutes afin de redonner du sens à ce projet particulièrement innovant, de rappeler l'importance des enjeux pour l'entreprise et puis d'écouter les retours de ses collaborateurs

Le plein contact : C'est le moment de la mise en œuvre de l'action décidée qui satisfait un besoin.

Dans le quart d'heure qui suit, en écoutant les explications et les craintes de son équipe, Philippe comprend que l'inquiétude qu'il avait ressentie est liée au départ potentiel d'un collaborateur clé dans la conception du programme.

Le désengagement : C'est le second moment de décision qui va permettre de clore, de se retirer. C'est ce moment subtil où le besoin est d'ordinaire suffisamment comblé.

A l'issue de cet échange, Philippe perçoit que l'équipe reste mobilisée sur les délais, plusieurs actions ont été retenues pour anticiper le remplacement du concepteur et respecter les délais.

A ce stade, Philippe abandonne en son fort intérieur les autres options qu'il avait imaginées : prendre du temps supplémentaire quitte à terminer la réunion en retard, prévoir un entretien individuel avec chacun des collaborateurs. Il décide de clore le sujet en s'appuyant sur le verbal et le non verbal des membres de l'équipe.

L'intégration : C'est le moment d'assimilation de l'expérience. Elle permet de tirer des enseignements de ce qui a été vécu, de célébrer ou de profiter pour se rendre ensuite disponible à un nouveau cycle.

Philippe est vigilant à laisser un temps de parole à son équipe pour conclure le processus et capitaliser sur le déroulement de la réunion. Une majorité exprime le besoin d'augmenter la fréquence des réunions sur ce projet clé dans les 3 mois à venir pour optimiser leur réactivité.

Pour pouvoir passer sereinement d'une série d'actions ayant permis un changement à une nouvelle série d'actions, le dirigeant doit rester attentif à ce que chacun ait le sentiment d'avoir bien finalisé ce qui a été mené. Comme s'il s'agissait de « boucler » une étape. En effet, seul un « bouclage » bien fait permettra à chacun de se rendre parfaitement disponible par la suite et pour un nouveau cycle d'expérience. Au cours de ce « bouclage », il veillera notamment à ce que les membres de l'équipe capitalisent sur les bénéfices acquis au travers de cette expérience. Si ces derniers ont essayé un nouveau mode de comportement, quelles en ont été, par exemple, les conséquences ?

Cette « assimilation » de l'expérience vécue est une phase fondamentale pour le renforcement de l'identité, de la confiance en soi et de l'engagement de chacun des membres de l'équipe. Ainsi en prenant le temps de clore les initiatives de changement, le dirigeant :

- Permet de célébrer le succès ou d'analyser les échecs
- Permet l'intégration de l'expérience.
- Libère l'énergie mobilisée et la rend disponible pour de futures actions.

c) Le management de l'énergie individuelle

Et pour terminer ce chapitre, regardons comment une équipe dirigeante performante est une équipe où chacun des membres prend soin de son énergie individuelle.

Les travaux sur le management de l'énergie individuelle d'Alain Goudsmet permettent d'expliquer comment chacun peut devenir acteur de son propre bien-être. Ils mettent en évidence que la

physiologie humaine est un ensemble structuré et cohérent articulé autour de trois champs d'énergie, trois batteries que nous devons soigneusement entretenir :

- a) le mental, la tête, le raisonnement,
- b) l'émotionnel, le cœur,
- c) le physique, le corps.

Selon Alain Goudsmet, « *Nous ne valons que par l'état de notre batterie la plus faible* », il affirme donc la nécessité vitale de prendre soin des trois batteries.

Sophie à la suite d'un retour de maternité et d'une prise de poste à fort enjeu se retrouve en état d'épuisement physique. Elle constate que ses capacités d'analyse diminuent, sa créativité comme sa capacité à trouver des solutions aussi. De la même façon, sa résistance émotionnelle s'affaiblit et elle réagit de manière épidermique aux commentaires de ses pairs. Il est temps pour elle de revoir la façon dont elle gère son énergie.

L'état de bien-être naît de l'équilibre entre ces trois champs énergétiques alors que l'équilibre dynamique résulte d'une bonne gestion entre les dépenses et la récupération d'énergie comme nous l'avons vu plus haut. A l'image d'une batterie de téléphone portable, les pertes d'énergie doivent être compensées par le rechargement et donc chaque « pic » de tension doit être compensé par un « creux » équivalent de récupération.

Les dépenses d'énergie proviennent de la réflexion, de l'action, de l'appréhension de l'environnement. La récupération d'énergie provient d'abord du sommeil, de l'activité physique, puis du rire, de la nutrition, des contacts et des satisfactions que chacun peut éprouver.

Une des meilleures façons de retrouver son équilibre entre les différentes batteries est de retrouver de la marge de manœuvre et/ou de baisser son niveau de vulnérabilité.

On sait que le niveau de vulnérabilité d'un système ou d'une personne est définie et en même temps peut se baisser par sa triple capacité à :

- Anticiper : lever la tête pour sentir d'où vient le vent. Se renforcer en prévision de ...
 - C'est la batterie mentale, la tête,
- Résister : garder la tête froide et prendre les bonnes décisions sous pression
 - C'est la batterie émotionnelle, le cœur,
- Récupérer : recharger rapidement les batteries après l'épreuve pour affronter la suivante
 - C'est la batterie physique, le corps.

En conclusion, ce quatrième facteur **Manager le niveau d'énergie** est une dynamique qui consiste à s'appuyer davantage sur sa propre énergie et l'énergie du collectif. Le point d'équilibre est trouvé quand le dirigeant et son équipe sont capables de se situer dans un juste milieu entre la toute-puissance délirante (je n'ai pas de limites et tout est possible) et l'impuissance dépressive (nous n'y arriverons jamais, nous n'avons pas assez de ressources et de moyens...)

Il parle d'un levier nouveau du management : le management de l'énergie. Il y a autant de bénéfice à soutenir l'énergie nécessaire à l'accomplissement de la tâche, qu'à fournir un soutien à la tâche. Autrement dit, le challenge que rencontrent les équipes de « se donner les moyens », devient un levier de performance dès lors qu'il est vécu comme « permettre le renouvellement de l'énergie d'une façon écologique ».

5. Construire sur des valeurs structurantes

Nos expériences d'accompagnement d'équipes dirigeantes nous amènent à souligner l'importance de rassembler les équipes autour de valeurs structurantes, engageantes, qui à la fois donnent un cadre clair et permettent d'oser. Les équipes performantes se distinguent, au-delà du choix des valeurs, par la façon dont elles vont intégrer et mettre en œuvre ces valeurs dans le management des hommes et des projets.

Nous avons identifié, sur cet axe, trois critères de performance :

- a) S'appuyer sur un système de valeurs claires et explicites
- b) Respecter et promouvoir l'intégrité des membres de l'équipe dirigeante
- c) Promouvoir et s'appuyer sur la diversité des personnes et des points de vue

a) S'appuyer sur un système de valeurs claires et explicites

Il s'agit de l'ensemble des références morales et sociales d'un groupe à un moment donné qui contribue à construire la cohérence interne et identitaire d'une équipe ou d'une organisation.

Ce système de valeurs peut se regarder sous 4 aspects :

- **La culture, dans ses différentes composantes** : culture d'entreprise, culture du métier, culture de la fonction. Ce sont tous les us et coutumes au sein de l'équipe.
- **L'importance accordée à un certain nombre de valeurs** et particulièrement celles qui sont souvent citées au sein des équipes performantes :
 - L'équité, c'est à dire l'appréciation de ce qui est « naturellement » dû,
 - L'engagement pour l'intérêt collectif
 - La sérénité, le respect des individus
 - L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,
- **La valence** : Ce mot désigne l'importance relative accordée à une valeur par rapport aux autres valeurs et la capacité d'établir des priorités en permanence. La valence donne à l'équipe une souplesse qui lui permet de s'ajuster et d'ainsi éviter l'intégrisme ou la rigidité.
- **Les codes de conduite** :
 - La déontologie : les règles de bonne conduite constituant la morale d'une profession
 - L'éthique : les règles de conduite personnelle en fonction de ce qui nous semble juste ou pas.

S'appuyer sur un système de valeurs claires et explicites permet à ces équipes performantes d'ancrer leur identité. Ceci les aide à se rassembler, à résister aux ruptures, à dépasser des crises. Des valeurs qui s'actualisent dans des actes quotidiens de management sont alignées d'une part avec la culture, c'est-à-dire avec l'histoire de l'organisation, ses modes de pensée, et d'autre part avec l'éthique et les règlements. On dira alors que le management est exemplaire et « walk the talk ». Cette dimension d'exemplarité est déterminante dans le crédit accordé aux dirigeants.

A contrario, nous avons observé que l'incohérence entre les valeurs et les conduites provoquent un désengagement des collaborateurs, une perte de confiance dans les dirigeants. Ils deviennent alors très sensibles aux incohérences perçues.

Nous proposons souvent aux membres des équipes de se présenter en parlant de leurs valeurs, ce en quoi chacun croit profondément, son crédo. Beaucoup d'équipes sont surprises à la fois de la proximité qu'elles découvrent entre les membres et des liens profonds que le partage déclenche ainsi.

Faire un travail d'explicitation des valeurs permet en particulier de :

- Générer un fort sentiment d'appartenance à l'intérieur de la sphère professionnelle qui n'empiète pas sur la sphère privée des membres de l'équipe.
- Faciliter l'intégration de l'autre, de tous les autres : des âges, des types de contrats, des métiers, des cultures différentes.
- Fédérer, rassembler, développer la cohésion du groupe vers une mise en œuvre collective dans le respect de la vie privée.

En revanche, un certain nombre de situations peuvent avoir un impact négatif sur la performance de l'équipe. En voici deux exemples :

- Une culture forte voire sectaire ou marquée d'intolérance peut provoquer soit une identification à l'extrême : « mon entreprise, mon projet, mon œuvre... » soit une perte de fierté d'appartenance et un sentiment de dissociation vis-à-vis de l'équipe. Les valeurs et les croyances se transforment en certitudes et excluent les autres (ostracisme). Cela se traduit alors par l'existence de dualités fortes dans l'entreprise comme par exemple après une fusion, lorsque les clans s'excluent mutuellement.

Valérie, haut fonctionnaire témoin : « A l'issue de la fusion des services déconcentrés de l'état, de nombreuses entités régionales et départementales ont dû fusionner. Les membres de l'une de ces entités parlaient au sein de l'équipe « d'eux et de nous » et avaient des convictions fortes sur les uns et sur les autres. » Les cultures étant très fortes et différentes, un long travail de découverte et d'ouverture à la culture de l'autre a été nécessaire pour permettre qu'une culture commune puisse émerger.

- Les entreprises dans lesquelles les valeurs sont utilisées pour forcer l'adhésion génèrent des modes d'interactions et de management qui empêchent la performance. Les membres de l'équipe sont jugés exclusivement à l'aune des valeurs de l'entreprise, laissant au second plan les compétences et la contribution. Des dysfonctionnements émergent alors dans les équipes.

Patrick a rejoint une entreprise familiale en tant que DRH. Il prend conscience que ce qui est attendu de lui c'est avant tout de démontrer sa loyauté et son adhésion aux convictions du dirigeant. Les valeurs de solidarité sont si prégnantes qu'elles ne permettent pas l'expression de points de vue divergents. Il vit cette situation comme difficile sentant que ses compétences ne sont pas reconnues et sont sous-utilisées. Le dirigeant veut garder la main sur la fonction RH et Patrick se sent utilisé comme un bras armé au service du projet du patron.

Au-delà de valeurs claires et structurantes, le respect de l'intégrité et de la diversité des membres de l'équipe, sont deux facteurs de performance au sein des équipes de direction. Nous allons maintenant aborder ces deux points.

b) Respecter et promouvoir l'intégrité des membres de l'équipe dirigeante

L'intégrité est généralement perçue comme une valeur englobant les notions d'honnêteté et d'adhésion à un code éthique. Les leaders d'équipe peuvent créer les conditions favorables pour que les membres de l'équipe renforcent leur attachement aux valeurs d'intégrité. Par exemple :

- **« Dites ce que vous pensez ».** Le dirigeant précise clairement qu'en cas de désaccord sur des problématiques liées aux objectifs de l'équipe, il attend que chacun dise ce qu'il pense. Chaque membre de l'équipe a conscience que s'il n'apporte pas ses idées, pour des raisons politiques ou par crainte de réprimandes, il nuit à l'efficacité de l'équipe.

C'est ce qu'annonça la dirigeante d'un important établissement financier à son CODIR, qu'elle prévoyait de redynamiser : « Lorsque je mettrai en place cette équipe, j'aurai besoin de personnes capables d'apporter des contributions judicieuses. Si vous n'exprimez pas vos idées, vous ne répondez pas à l'objectif que je vous ai fixé en tant que membre de cette équipe. Cela ne signifie pas que vous n'aurez pas un rôle important à jouer dans cette entreprise. Cela veut simplement dire que vous ne serez pas autour de cette table ».

- **« Joignez le geste à la parole une fois que vous vous êtes engagé ».** Nous avons vu des équipes dont les membres approuvent une mesure en réunion, mais font ensuite tout leur possible pour la contrecarrer. Dans les équipes d'un haut niveau d'intégrité, les membres reconnaissent qu'ils font passer leurs intérêts personnels après ceux du groupe. Le dirigeant peut dire :

« Soulevez des objections, engagez-vous dans un conflit d'idées dit Bernard, patron d'une grosse PME de l'agro-alimentaire, mais si le groupe décide finalement de poursuivre dans une voie allant à l'encontre de vos idées, comportez-vous de telle sorte que vous soutenez l'initiative et non que vous la sapiez ».

L'engagement traduit en acte est indispensable à la mise en œuvre des décisions prises en environnement incertain. Ce sont aussi les comportements managériaux alignés au discours qui donnent à l'organisation un sentiment de confiance dans l'équipe dirigeante.

- **« Gérer son absence et faire confiance aux autres ».** Les dirigeants constituent des équipes dirigeantes dont les membres sont complémentaires en termes de compétences et d'opinions. Mais dans les équipes présentant un niveau élevé d'intégrité, lorsque l'un des membres est absent, ses collègues expriment son point de vue pour lui.

« Nathalie ne pouvait participer à la réunion d'aujourd'hui mais je sais qu'elle est en désaccord avec ce qui a été avancé. Je vais essayer de résumer comment Nathalie réagirait à cette proposition ».

L'absence d'un membre peut être perçue par les autres comme une opportunité pour promouvoir des propositions contre lesquelles il serait susceptible d'émettre des objections. Nous avons observé que dans ce cas, le faible niveau d'intégrité affecte l'efficacité de l'équipe et entame la confiance que les membres ont les uns pour les autres.

Pouvoir s'appuyer sur les fondations que sont les valeurs communes, offre à l'équipe la possibilité de vivre les conflits et de les traiter de façon productive. Dès lors que l'équipe a intégré que le dirigeant laisse la place au conflit d'idées mais pas de personnes, le conflit devient une source de créativité et de développement au sein de l'équipe. C'est la responsabilité du leader de créer cet environnement en posant les règles telles que nous avons pu les voir dans le facteur « Définir une structure appropriée ».

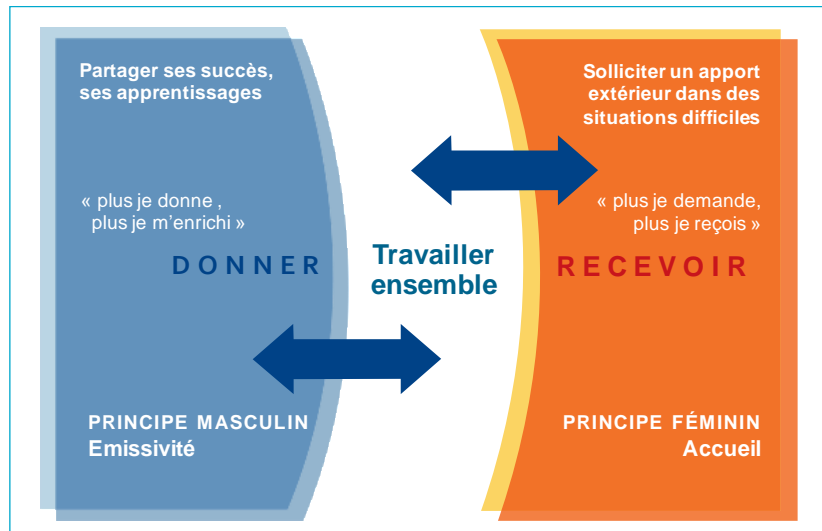
Un contre-exemple que nous avons rencontré dans une entreprise où règne le non-dit : les membres de l'équipe se sont tacitement mis d'accord pour ne pas exprimer ce qu'ils pensent en réunion. En effet, l'une des règles fondamentales définies par le PDG statue que « le conflit est mauvais ». Une énergie considérable est dépensée de façon souterraine au détriment des réels défis et besoins.

c) Promouvoir et s'appuyer sur la diversité des personnes et des points de vue

Pour créer de la connaissance, l'équipe peut s'appuyer sur, et se nourrir de la diversité des approches, des regards et des points de vue. Elle peut aussi partager cette connaissance pour favoriser l'émergence de nouvelles connaissances et les expérimenter.

Cette dimension s'avère clef pour les équipes dirigeantes dont l'un des enjeux est la « transversalité », c'est à dire la capacité de collaborer en ayant « brisé les silos ».

L'illustration ci-dessous montre que les équipes performantes qui travaillent dans la transversalité font beaucoup plus que travailler ensemble. Elles veulent partager leurs succès, leurs apprentissages et s'autoriser à demander un apport extérieur dans des situations difficiles.



Cette valeur altruiste peut exister dès lors que le dirigeant de l'équipe pose deux principes fondateurs :

- Le dirigeant est convaincu qu'un climat de générosité est source de performance et il attend des membres de l'équipe qu'ils donnent et reçoivent. Il crée des espaces pour que chacun puisse imaginer quelle est la richesse de son expérience à donner, à partager avec les autres. Il est convaincu que « plus je donne, plus je m'enrichis ». Il encourage un climat qui permet aussi de demander, de poser des questions ouvertes, de partager ses besoins et faire des demandes sans les transformer en exigences. Enfin il encourage l'écoute pour pouvoir recevoir.
- Le dirigeant est convaincu que s'ouvrir à la diversité et à l'altérité est source de performance. Il a compris les principes fondamentaux de l'émissivité et de l'accueil qui sont en chacun de nous, sous les noms de principes masculin et féminin. Il sait accueillir avec humilité que sa réalité du monde, est une des réalités possibles et que s'enrichir de la réalité de l'autre permet de construire un lien fort.

En conclusion, ce cinquième facteur : **Construire sur des valeurs structurantes** apporte à l'équipe dirigeante performante de la clarté sur les valeurs de l'organisation, de ses membres et une opportunité en conscience de choisir ou non d'y adhérer.

Nous avons vu que le concept de valence permet à chacun de prioriser ces valeurs communes en fonction de chaque situation. Chacun peut ainsi s'assurer de la congruence des décisions, des actions et des comportements avec les valeurs explicitées.

L'engagement de tous sur des valeurs claires et explicites participe à la construction de la confiance et rapproche les membres de l'équipe. Chacun, en s'appuyant sur la confiance, peut se détacher de ses craintes et donc être plus libre.

Cette conclusion nous amène tout naturellement à notre dernier facteur d'une équipe performante : la capacité à s'appuyer sur des équipes que les dirigeants auront recrutées et laissées grandir.

6. Permettre et s'appuyer sur le développement des équipes

Les équipes dirigeantes qui réussissent le défi d'intégrer harmonieusement la pression de la charge de travail perçue d'une part et le sentiment de liberté de la marge de manœuvre d'autre part permettent à chaque membre de l'équipe de se sentir aux commandes, en possession de tous leurs moyens et donc à même de déployer leurs talents.

Notre sujet ici n'est pas de parler de la gestion des talents dans une équipe en s'appuyant sur les leviers managériaux tels que les entretiens de développement ou la gestion d'un référentiel de talents. L'objet de ce dernier chapitre est de voir comment les équipes performantes génèrent une sensation de développement en permettant l'expression des talents et en s'appuyant sur le développement des équipes.

Nous avons vu les équipes performantes travailler à quatre niveaux :

- a) Renforcer des talents perçus
- b) Instituer le co-développement pour soutenir les collaborateurs
- c) Développer de l'agilité des équipes
- d) Insuffler la co-responsabilité et transformer la culture de management

a) Renforcer les talents perçus

Un des écueils dans la prise de poste des dirigeants est de critiquer rapidement les membres de leur équipe et d'avoir envie de les remplacer, en ne les jugeant pas à la hauteur de leurs attentes. Notre expérience nous a montré qu'il peut s'agir d'une équipe dirigeante dont les membres ont une perception tronquée de leurs talents et de leurs compétences, ce qui finit par réduire la perception de sa marge de manœuvre dans une situation donnée.

Rapidement, le mot « impossible » et l'apathie apparaissent avec la sensation de ne rien produire ou d'être en sous-capacité. On peut voir aussi une perte d'intérêt pour le monde extérieur à l'équipe ou à l'entreprise, peu d'attraction pour la nouveauté. Les membres de l'équipe se rassurent dans ce qu'ils connaissent et perdent leur créativité.

Ceci se traduit par divers symptômes : des manifestations d'exaspération vis-à-vis des autres comme de soi-même ; la sensation de ne plus être maître de son destin ou de son travail ; des demandes qui sont perçues comme des exigences. Parfois pour conserver l'illusion d'être au contrôle, nous observons des excès de zèle et des équipes qui se noient dans la suractivité, masquant ainsi leurs craintes de ne pas être à la hauteur de la tâche.

A contrario, les dirigeants qui favorisent et développent au sein de leur équipe une meilleure perception des talents individuels et collectifs maximisent le potentiel disponible. Ils permettent aux membres de leur équipe de renforcer leur propre confiance en eux pour mieux faire confiance aux initiatives de leurs pairs.

C'est un travail subtil qui permet à chacun, en s'appuyant sur la perception individuelle et collective des talents, en mesurant mieux la teneur et la portée de son talent au regard des enjeux de l'équipe, d'appréhender ses marges de manœuvre avec d'avantage d'assurance et de certitude : « *Je suis capable de... Ma contribution à l'équipe est... Je suis reconnu pour...* ».

Conscient que ses collaborateurs n'exprimaient pas pleinement leur potentiel en équipe, David a souhaité que chacun puisse présenter quelles étaient ses forces et ses envies de contribuer au sein du CODIR. Un par un, tous ont exposé ce qu'ils vivaient avec facilité comme étant leurs talents et ont aussi dévoilé leurs besoins pour travailler en équipe. La

fin de la journée s'est conclue par des regards admiratifs sur les spécificités et la diversité des uns et des autres et une remobilisation pour travailler à partir de leurs complémentarités.

La créativité, l'audace et la force d'oser sont ainsi libérées. L'équipe, alignée sur la vision et consciente de ses talents, peut mieux anticiper, agir plus rapidement et avec davantage de fluidité. Moins d'informations sont alors nécessaires pour prendre des décisions.

Dans le paragraphe suivant nous développons comment une équipe dirigeante qui sait travailler la perception des talents individuels et collectifs peut instituer des espaces de Co-Développement pour poursuivre le développement de ses membres.

b) Instituer le co-développement et soutenir les collaborateurs

Les enjeux d'une équipe dirigeante pourraient s'assimiler à décortiquer des visions ou des situations complexes et à mettre en œuvre des stratégies pour agir dessus. Cependant, malgré la volonté des dirigeants ou de leurs collaborateurs, il arrive que les tentatives ne donnent pas les résultats attendus ou même qu'ils échouent.

C'est dans ces cas de figure que le co-développement fait de l'équipe une ressource, un soutien. C'est entre pairs, entre volontaires, que le dirigeant ou ses collaborateurs vont choisir de s'en sortir. Le dirigeant qui institue dans son équipe la pratique de co-développement est celui qui croit que l'on est plus fort à plusieurs que chacun dans son bureau. C'est celui qui s'autorise l'humilité nécessaire pour partager ses moments de doute ou de défaillance pour les transformer en moments de dialogues orientés solutions.

Par exemple, nous observons que ces équipes accordent autant d'importance aux investissements consacrés aux formations managériales qu'à ceux liés à la mise en œuvre tangible des acquis.

Les formations se bouclent par des décisions et des engagements en lien avec le développement individuel et celui de l'équipe. L'équipe sait qu'elle doit investir ensuite de l'énergie dans la phase de mise en œuvre et d'accompagnement. Elle est consciente que les acquis se mettent rarement en place naturellement.

En facilitant la transmission du savoir et la prise d'autonomie de ses équipes, le dirigeant permet aux membres de l'équipe de soutenir à leur tour leurs collaborateurs dans la phase critique de mise en œuvre de changements importants, qu'ils soient relatifs à l'organisation, à la stratégie ou aux comportements. En dehors d'une première étape clef de changement, les dirigeants d'équipes performantes instillent une culture de Co-Développement au quotidien.

Nous pouvons citer ici un autre exemple de co-développement. C'est un processus d'animation de réunion que nous appelons MENTOR® (voir le modèle ci-dessous). La session de travail est sériée en phases distinctes. Dans un temps limité et en équipe, une personne présente un cas ou une situation difficile. Chacun est ensuite engagé à participer, à générer des solutions créatives, à partager ses expériences. A partir de toute la matière partagée, l'équipe prend du temps pour renforcer les acquis, en tirer des apprentissages afin de remobiliser son énergie dans un objectif de changement.

Co-développement MENTOR®

M	Matériaux	Tour de table et sélection des cas pratiques. L'animateur veille à la diversité et la pertinence des situations par rapport au Co-Développement.
E	Expériences	Chaque porteur de cas présente sa situation, le contexte, les actions, les résultats et pose une demande au groupe.
N	Nouveautés	Le groupe réagit et renvoie ses points de vue, partage ses ressentis, ses questionnements ou ses options.
T	Traitement	L'animateur facilite l'intégration par le porteur de cas des retours sur son expérience.
O	Ouverture	Les participants partagent leurs apprentissages. L'animateur apporte des modèles facilitant les apprentissages.
R	Renforcement	Le groupe renforce ses acquis et travaille sur d'autres situations en s'appuyant sur les apprentissages de la session.

Nous souhaitons nous arrêter un moment sur trois bénéfices de cette méthodologie qui vient faire écho à certains facteurs développés précédemment pour les renforcer et les structurer.

MENTOR® est un processus qui permet au dirigeant de :

Sortir les collaborateurs de leurs zones de connaissance pour innover :

Nous savons qu'intégrer de nouvelles compétences après une formation ou mettre en place des changements organisationnels ou stratégiques demandent beaucoup d'efforts. Le risque est réel que les collaborateurs reviennent à leurs anciennes pratiques tant les habitudes sont fortement ancrées dans une routine rassurante. La forme de Co-Développement proposée permet au dirigeant de soutenir ses collaborateurs dans leurs expériences nouvelles, d'identifier et de débloquer les résistances.

Créer les conditions du développement et de la transmission du savoir :

Les équipes ont un savoir riche et une expertise souvent sous-utilisée. Le Co-Développement permet au dirigeant de structurer un processus de partage de pratiques, de confrontation de points de vue, de soutien dans la difficulté. Il facilite l'émergence de nouvelles idées parmi les membres d'une équipe ou d'une communauté d'experts et permet d'utiliser au mieux toutes les richesses et les diversités d'expériences présentes dans l'entreprise.

Accroître considérablement les réussites des décisions prises :

Nous avons vu dans le chapitre 2 « Définir une structure appropriée », que prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain est difficile. L'enjeu principal consiste à accroître le potentiel d'exécution des décisions prises. Cela demande de renoncer à une partie de l'expertise traditionnellement mise au service de la préparation à la décision, de décider plus rapidement et d'investir a posteriori pour faire en sorte que la décision prise soit la bonne. Le co-développement soutient le travail dans des contextes de changement, il permet au dirigeant de comprendre comment décider sans la certitude de détenir la « bonne » solution, car il sait qu'elle se construit en chemin.

La mise en place de ces espaces, demande au dirigeant d'être convaincu que le développement de ses collaborateurs peut se faire autant avec ses pairs qu'avec lui-même et que l'agilité traitée dans le paragraphe suivant, permettra la spontanéité pour l'utilisation d'une telle approche au cas par cas.

c) Développer l'agilité des équipes

L'agilité se traduit par la capacité des équipes à intégrer au quotidien une dynamique de changement, à anticiper les aléas de la conjoncture. En outre, il s'agit de permettre à chacun d'être en accord avec la gestion des priorités, la répartition, le déploiement des tâches. Les équipes agiles vont permettre à chacun de naviguer avec fluidité entre deux extrêmes qui, eux, seraient sources de stress :

- Se sur-adapter pour ne jamais être pris en défaut, tenter de toujours tout anticiper, déployer des efforts surhumains pour éviter l'imprévu. Tous ces comportements relèvent d'un niveau d'exigence extrême qui peut être contre-performant quand il s'inscrit dans la durée.
- Réagir aux événements tels qu'ils surviennent en acceptant d'être surpris. Cette fois, nous sommes face à des collaborateurs qui attendent la dernière minute pour réagir. Ils sont pris de court et la réaction se trouve ainsi imposée par manque d'anticipation.

A contrario, les dirigeants qui favorisent et développent l'agilité au sein de leur équipe attendent leurs collaborateurs sur leur capacité à planifier, à se trouver au bon moment au bon endroit, à accueillir tout effet de surprise.

Ludovic, chef de projet, a organisé une réunion de deux heures. Environ une demi-heure avant la fin, tandis qu'il sait qu'il lui reste des points à aborder, une personne intervient, amenant un sujet méritant que l'on s'y attarde. Que peut-il se passer ?

- *Il peut intégrer cette nouvelle donnée, souligner qu'il s'agit là d'une bonne question et la traiter sur le champ tout en se demandant comment il va faire pour ne pas négliger les autres points à l'ordre du jour.*
- *Il peut refuser tout net l'intervention, à la limite en se montrant désobligeant avec le collaborateur qui aura levé la main.*
- *Enfin, il peut souligner que cette intervention mérite une autre réunion et va inviter tout le monde à sortir son agenda.*

Une des stratégies d'ajustement de Ludovic a consisté alors, à être capable d'envisager en temps réel les trois possibilités et d'en retenir une.

Le dirigeant est modélisant quand il a, non seulement pu envisager les trois possibilités, mais surtout en choisissant la plus adaptée à la situation présente. Le dirigeant qui prendrait toujours la même décision ne serait pas dans l'agilité puisqu'il réagirait toujours de la même manière. Il deviendrait même, pour son entourage et ses collaborateurs, un vecteur stressant.

Pour ce faire, le dirigeant veille à :

- Créer les conditions pour favoriser l'agilité de chacun, sa souplesse dans un environnement dynamique ;
- Accepter l'instabilité, l'imperfection de ce que nous créons comme de ce qui nous entoure ;
- Identifier ce qui peut être source de stabilité et s'engager sur ce qui ne changera pas (approche paradoxale). Nous avons vu que c'est la base, l'appui dont chacun a besoin pour s'engager vers l'avenir.

L'agilité d'une équipe pourra se démontrer dans la mise en place de la co-responsabilité, traitée dans le paragraphe suivant, comme un vecteur de performance.

d) Insuffler la co-responsabilité et transformer la culture de management

Autre et dernier enjeu de taille afin de permettre le développement des collaborateurs : le management de la réunion du Comité de direction ou de l'équipe dirigeante !

La première fonction d'une réunion d'équipe dirigeante est de permettre l'instruction ou l'étude de dossiers et la prise de décision collective afin d'engager des actions pertinentes pour obtenir les résultats attendus par l'organisation. Or, les modalités d'animation de la réunion de direction révèlent en général la dynamique de fonctionnement en vigueur dans l'équipe.

Nous avons noté que les équipes performantes, savent éviter deux écueils classiques aux dynamiques d'équipes de direction :

- Une centralisation excessive de la part du leader, qui anime, gère le temps, provoque les décisions, suit les comptes rendus. Littéralement il porte son équipe et risque d'obtenir en réponse.
- Un non-engagement de l'équipe, qui devient prompte à critiquer ou à regretter le dysfonctionnement de l'ensemble. Paradoxalement l'équipe y trouve son compte. Responsable de rien, elle risque de taxer le patron de « directif » et de se déresponsabiliser.

Si une équipe rend le patron responsable de l'animation et du contenu des réunions, elle en fera de même avec tout autre type de procédure. Les équipes passives en réunion sont également passives en dehors des réunions.

A contrario, une approche consultative, un style de direction majoritairement délégitif et participatif permet à tous les membres de l'équipe de direction de développer un engagement actif dans leur travail. Ils restent centrés sur les objectifs et les résultats. Les équipes dynamiques qui démontrent leur sens des responsabilités le font aussi en réunion.

Le processus de la **réunion de direction en mode co-responsable**⁶ permet au leader de ces équipes de déléguer des processus d'animation de réunion en distinguant quatre rôles clés contributifs à l'efficacité de l'équipe afin d'éviter une centralisation contre-productive : le facilitateur, le gardien du temps, le pousse-décision et l'observateur.

Au-delà d'une technique d'animation de réunion, le processus de la réunion co-responsable, lorsqu'il est intégré dans un contexte de changement, peut dévoiler un potentiel beaucoup plus vaste : il aide l'organisation à transformer sa culture de management.

La réunion co-responsable contribue à rendre les réunions plus performantes parce qu'elle demande :

- D'engager tous les acteurs de la réunion
Chaque membre est attendu pour ses opinions ou ses informations sur les sujets traités, qu'il en soit l'expert, le responsable, l'utilisateur ou pas. Chacun contribue ainsi à la création de valeur. Cette responsabilité d'équipe prime sur la responsabilité du domaine d'expertise et en même temps favorise la reconnaissance individuelle, autant que la reconnaissance collective.
- De développer la collaboration transversale

⁶ Modèle développé par Trajectives, inspiré de notre expérience et de la mise en œuvre de la « réunion déléguée » développée par Alain Cardon, Coaching d'équipe.

Le processus de réunion co-responsable est centré sur les relations plutôt que sur les personnalités, sur les interfaces plutôt que sur des entités (services, départements, territoires, expertises...). En ce sens, c'est un excellent outil pour développer l'engagement collectif dans le but d'améliorer les résultats d'une organisation.

- D'améliorer la qualité des décisions prises et leur mise en œuvre
Ce processus centre l'équipe sur ses missions prioritaires : arbitrer et décider. Il évite la remise en cause des décisions prises et accélère leur mise en œuvre.

Une fois introduit au sein d'une équipe de direction, le processus de réunion co-responsable peut s'infiltrer, de bouche à oreille et par mimétisme, dans toute l'organisation. En influençant la manière dont toutes les réunions sont menées, il permet de construire une culture de Co-Responsabilité. Les membres de l'équipe dirigeante endossent leurs responsabilités dans un contexte de délégation en assumant leurs actions et leurs résultats, plutôt que de se reposer sur leur leader.

En conclusion, ce sixième et dernier facteur : **Permettre et s'appuyer sur le développement des équipes** s'appuie sur le développement des membres de l'équipe pour que chacun se mette à la lumière, en lien avec les autres. Chacun peut alors se dire : *« C'est là où j'existe avec les autres dans mes compétences et mes talents tout comme mes limites et mes potentialités de développement »*.

En soutenant le développement des capacités intellectuelles, émotionnelles et relationnelles de chaque membre de l'équipe, le dirigeant fait croître la confiance mutuelle dans les capacités de tous pour mieux répondre aux enjeux de l'organisation. Il évite l'approche individualiste qu'est le «starisme», et permet d'agir ensemble au service de la performance individuelle et collective.

Conclusion

Les six facteurs que nous avons détaillés, contribuent chacun à la performance de l'équipe dirigeante. Ils sont à la fois autonomes et intimement reliés les uns aux autres. C'est sur ce lien, cette tension entre les facteurs, que les dirigeants peuvent agir pour donner une dimension unique à leur « entreprise ».

Nous posons en introduction la question de la responsabilité du dirigeant quant à la performance de son équipe. La conclusion de Haygroup il y a 10 ans laisse peu de doutes sur ce sujet. Toutes les équipes performantes ont en commun des dirigeants qui ont le courage d'oser. Oser se remettre en cause, oser prendre un risque nouveau, oser lâcher ce qui est connu pour de l'inconnu.

Osons rêver que la « toute puissance » du dirigeant s'arrête là : initier, impulser, décider. Ensuite, ce sont d'autres mécanismes de collaboration qui rentrent en jeu : créer l'alliance, insuffler la confiance, libérer la créativité. Et le mouvement de transformation s'inscrit sans cesse de l'un vers l'autre comme une respiration : donner - recevoir / pouvoir - collaboration / seul - collectif. C'est ce que nous posons en filigrane dans nos interventions et les approches que nous présentons. Une équipe de direction est avant tout un groupe de personnes en relation.

TRAJECTIVES

Mais qu'en est-il des équipes qui sont déjà très performantes, quels sont les risques et les dangers auxquelles elles sont confrontées ? Vous trouverez en annexe 3, les garde-fous qui vont permettre aux équipes déjà performantes d'éviter le risque de burn-out.

C'est en accompagnant de nombreuses équipes dans leurs projets de transformation que nous avons acquis ce savoir que nous venons de vous partager.

Notre accompagnement se caractérise par une forte implication des acteurs concernés et par un travail de co-construction avec le dirigeant et son équipe. Les équipes que nous accompagnons sont confrontées à des enjeux de natures différentes. Au-delà du savoir issu de notre expérience, nous continuons donc de construire avec chacune, notre compréhension de ce qui fait que certaines équipes performantes sont performantes.

Annexe 1

Les six conditions du succès

Donner une direction claire et stimulante : Quelle est la finalité de l'équipe ? Quelle est la contribution de chacun à une vision commune ? Les intérêts, objectifs et priorités sont-ils collectifs, partagés, communiqués ? Les enjeux sont-ils mobilisateurs, forts ou à caractère stratégique ? L'expérience et les compétences pointues des membres sont-elles requises ?...

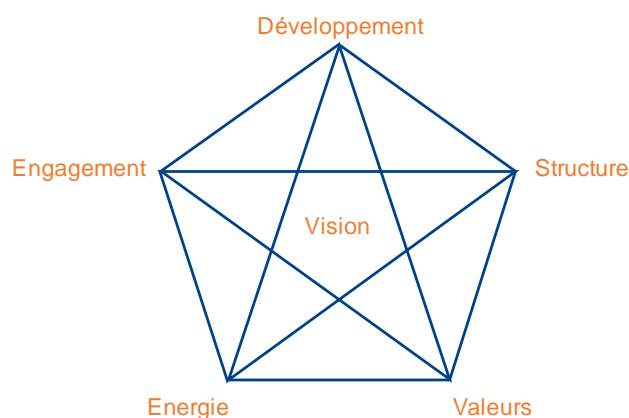
Définir une structure appropriée : Quel est l'impact de la taille et du périmètre de l'équipe sur son fonctionnement ? Quel est le niveau de clarté du cadre (fonctions et responsabilités, modes de décisions et interactions) ? Quelles sont les règles de conduite et les modes d'interaction ? Qui prend les décisions structurantes et comment sont-elles exécutées ?

Gérer l'engagement de chacun : Quelle place est donnée à la reconnaissance ? Sur quel cadre s'appuie la reconnaissance ? Quel est le type de présence managériale sur le terrain ? Quel est le niveau d'empathie montrée ? Comment s'appuyer sur les émotions et les désirs ? Comment engager chacun dans le changement et pour quel type de changement ?

Manager le niveau d'énergie : Quelle attention est portée à la disponibilité des moyens nécessaires ? Les outils sont-ils perçus comme des ressources ou comme des challenges à maîtriser ? Quelle est la capacité à manager l'énergie individuelle et collective ? Quel est le mode de management du cycle engagement-désengagement de chacun et de l'équipe ?

Construire sur des valeurs structurantes : Sur quoi s'appuie le sentiment d'appartenance ? Quelles sont les valeurs affichées de l'entreprise, de l'équipe ? Quel sens ont-elles ? Quel alignement avec la culture et les actes de management ? Quelle place est donnée à l'exemplarité, l'intégrité et la diversité ? Est-ce que le concept de valence est partagé ?

Permettre et s'appuyer sur le développement des équipes : Quelle est la perception du rapport entre la charge de travail et la marge de manoeuvre ? Quel est le niveau d'accès au sens ? Quel est le niveau de conscience de ses talents et compétences ? Quel est l'investissement dans la mise en œuvre des acquis issus des formations ? Quelle est la place laissée au Co-Développement ? Comment sont managés les temps de présence en collectif ?



Annexe 2 Articles publiés par Trajectives

- De la Vision à la Transformation, l'approche INSPIRE
- Conduire des chantiers stratégiques vers un plan stratégique
- Les trois compétences cachées du leader
- L'autorité, oser l'exercer avec puissance
- La dynamique de la confiance, processus et enjeux
- Manager dans l'incertain : Ou, comment renoncer à manager l'incertain
- Se réaliser dans la complexité
- Manager en situation de crise... de rupture...
- QVT et Performance : Comment les conjuguer de façon pérenne
- Pour une gestion collective et la maîtrise du stress
- Comment réussir sans se brûler les ailes,
Etude sur l'identification et l'accompagnement du Burn Out
- Le Burn Out d'équipe
- Engager toute la diversité des équipes au service de la performance
- Le Co-Développement, vecteur de transformation
- La dynamique de l'accueil : De la diversité à l'innovation
- La réunion co-responsable
- Coacher les organisations, dans leurs enjeux et/ou leurs transformations
- La supervision de pratiques managériales
- Le Twin coaching
- Coaching stratégique individuel, accompagner des enjeux personnels

Livres publiés par des Coachs partenaires de Trajectives

- Laurent ODDOUX, Anne-Sophie COLEMONT, Marie-Pascale MARTORELL, Pascale VENARA Transformer l'entreprise, Eyrolles, 2017
- Marie-Pascale MARTORELL, Cocher grâce aux neurosciences, StudyramaPro, 2017
- Laurent ODDOUX, les Cinq dimensions du Stress, Dunod, 2011
- Sous la direction de Danièle DARMOUNI et Philippe GABILLET, Artisans du devenir, Laurent ODDOUX, Gérer le stress collectivement, Pearson 2011
- Coordonné par Grégory LEROY, Faire réussir les acteurs clefs de l'entreprise, Laurent ODDOUX, Coaching de situation de crise, InterEditions 2016
- Louis COZOLINO, La Neurosciences de la Psychothérapie, (Co-traduit par Marie Pascale Martorell), Editions CIG 2012
- GEFROY Philipe, Soignez vos problèmes d'argent, Maxima, 2009
- DELBROUCK Michel, Comment traiter le burn-out ? : avec la contribution de Pascale VENARA, de Boeck, 2011