

Gagnez en rentabilité en développant les performances de vos équipes

Points-clés de la conférence co-animée le 25 septembre 2013 à Perpignan, par Anne Finot, notre partenaire du cabinet ART, et Joël Conti, Delphys Management.

En deux mots ...

Investir dans le management d'un collectif est non seulement rentable – ce qui est déjà une bonne nouvelle – mais également gagnant sur la durée, dans les différentes dimensions de la performance de l'organisation. Ces résultats ne sont pas le fruit du hasard. De multiples caractéristiques et paramètres sont à explorer et à exploiter par le manager et ses collaborateurs au cours d'un accompagnement, avec l'appui des coaches.

Efficacité de l'équipe et satisfaction des collaborateurs vont de pair sur l'échelle des stades de coopération de l'équipe. Le témoignage de deux dirigeants en dit long sur le sujet.

Equipe ? Quelle équipe ?

Une équipe est un ensemble de personnes piloté par un chef, agissant en fonction d'un objectif commun, fonctionnant en interactions, dans un contexte donné.

Nous distinguons trois types d'équipes qui se caractérisent par le stade de coopération qu'elles ont su mettre en place.

La **Pseudo-équipe** est soit une collection d'individus agissant sur des « territoires » d'expertise individuelle sans relation particulière entre eux, soit un groupe de personnes reliées essentiellement par des modes conviviaux créant un sentiment d'appartenance fort qui s'exprime souvent par une mise à distance des autres équipes. Tout repose sur le chef, il est central.

L'**Equipe authentique** est une équipe constituée par une communauté d'objectifs et des pratiques communes. La reconnaissance mutuelle et la coopération des équipiers s'y développent. A un stade plus avancé, cette équipe performe par son action concertée et la capacité des équipiers à confronter constructivement leurs points de vue. Le chef décide des objectifs et appuie l'équipe pour qu'elle les atteigne.

L'**Intelligence collective** est la marque de la coopération la plus avancée au sein d'une équipe. Chacun est en capacité de comprendre finement les différentes situations, d'activer des automatismes de co-action en combinant à chaque fois les talents reconnus de chacun. La confrontation est une pratique indispensable pour affûter sans cesse les capacités collectives et dépasser les obstacles rencontrés. L'équipe fait la pleine expérience de la puissance du collectif. Le chef anime principalement la dynamique, et l'équipe fait le reste.

... / ...

Et si l'équipe utilisait efficacement un peu plus que 50% de son énergie ?

Des 100% d'énergie a priori disponibles chez chaque collaborateur à son arrivée sur son lieu de travail, on estime qu'il ne reste plus que 50% d'énergie à consacrer utilement aux objectifs. Où sont partie en fumée les autres 50% ?

Le manque de sens dans le travail, la méconnaissance des priorités, une compréhension insuffisante de son rôle et de sa contribution consomment 15% d'énergie.

Les conditions de travail (bruits, inconforts, ...) et les difficultés relationnelles consomment, pour leur part, 15% supplémentaires.

Enfin, près de 20% d'énergie sont dispersés par la mécommunication et l'inefficacité de l'organisation.

Les gisements de productivité sont immenses. Une rapide estimation montre qu'un gain de 5% seulement, soyons modestes, permet à une PME de 50 personnes d'économiser plus de 200 000 euros par an. Sans compter les gains d'efficacité et de créativité, et leurs effets sur le CA.

Vous avez dit que le coaching est rentable ?!

Apprendre à voir et agir sur la part invisible de l'équipe

Pas de magie, mais pas de fatalité non plus. Le fonctionnement de l'équipe est sous-tendu par des processus de deux natures distinctes.

Les plus évidents sont les **Processus Objectifs**. Ce sont les éléments d'organisation dont sont chargés les managers : définitions de fonctions, réunions, partage d'information, prise de décision, plans d'actions, ... C'est souvent sur ces facteurs que le manager agit lorsqu'il constate une baisse de performance de son équipe.

Les **Processus Subjectifs** sont plus subtils, plus insaisissables, souvent peu compréhensibles pour le manager. Il s'agit par exemple du vécu des personnes, de leurs émotions, du climat de l'équipe et des comportements qui en découlent.

Les dimensions subjectives apparaissent généralement peu « gérables » au manager : que faire de la crainte des collaborateurs par rapport à un nouveau challenge ? que faire de la déception, voire de la colère en cas de contre-performance ? ... Il aura alors tendance à s'appuyer d'autant plus la formalisation des aspects objectifs. Ce faisant, il fera « un peu plus de la même chose » avec le risque de produire « un peu plus du même résultat ».

PO et PS s'enrichissent ou, au contraire, s'appauvrissent mutuellement. La clé d'entrée dans ce cycle est variable selon la dynamique de l'équipe à un moment donné. Toutefois, le rapport de force entre les deux est nettement à l'avantage des PS. Si les PO « font » l'action, les PS, plus puissants, « font ou défont » l'équipe elle-même.

Quand engager un accompagnement de l'équipe ?

Les raisons d'engager un coaching d'équipe ne manquent pas. L'incertitude, la complexité de l'environnement, les challenges toujours plus nombreux à relever par les équipes, le travail à distance sont autant de motifs à un travail de développement des capacités de l'équipe.

Souvent, les coachings d'équipe qui nous sont demandés ont des objectifs de court terme : constituer une équipe nouvelle, répondre à une rupture organisationnelle, gérer des dysfonctionnements ou des tensions au sein de l'équipe.

Mais de plus en plus, nos clients nous consultent selon une logique de proactivité, avec des objectifs de moyen ou long terme : redéfinir une vision, un projet stratégique sur un mode engageant pour tous, progresser ensemble vers un nouveau stade de coopération, entretenir aussi la dynamique de l'équipe.

Comment s'y prendre ?

Entreprendre un coaching d'équipe est d'abord une démarche courageuse de la part du manager. Nous accompagnons le **développement du manager** notamment dans sa capacité à comprendre et à gérer de plus en plus les processus subjectifs de l'équipe au fur et à mesure qu'elle progresse dans sa maturité. Au plus il se fera confiance, au plus il suscitera la confiance au sein de l'équipe, cette confiance qui constitue le ciment des équipes à haute performance.

Nous, coachs, sommes avant tout au service du manager et de ses objectifs. Au cours du coaching, il occupe une place particulière lors des moments de travail avec l'équipe. Il doit sortir grandi de cet exercice aux yeux de son équipe.

Le manager a un rôle-clé mais n'est pas le seul responsable de la bonne ou moins bonne performance de l'équipe. La conscience de la responsabilité des choix de chacun est une clé du **développement des équipiers** vers plus d'efficacité de l'équipe. Il s'agit également d'apprendre « l'agir ensemble », de développer des automatismes pour se coordonner de manière réflexe en étant focalisés sur un même objectif. Les collaborateurs travailleront pour cela sur différentes qualités d'équipier comme l'acceptation d'autrui, la co-responsabilité, l'acceptation de règles, ...

L'**équipe**, en tant qu'entité, fait aussi l'objet d'un travail spécifique. Comme tout organisme vivant, elle a besoin de se régénérer, d'éliminer des scories. Comme dans tout système vivant, la relation risque de s'étioler si on ne l'entretient pas (pensons à la relation de couple, à titre d'exemple). Pour cela, elle a besoin de pratiques écologiques, par exemple des réunions périodiques, des temps de régulation, un séminaire annuel, ...

Témoignage de clients

Ce directeur d'un important organisme public, et sa directrice-adjointe, ont décrit un contexte de départ délicat dans une de leurs équipes composée d'une cinquantaine de personnes. La réorganisation en profondeur, nécessaire pour retrouver la productivité attendue, suscitait en première lecture, des « foyers de résistance ». L'absentéisme et un certain nombre de dysfonctionnements étaient en augmentation.

C'est un autre regard - essentiel - porté sur l'équipe qui a incité à prendre la décision d'un accompagnement de l'équipe. Le « patinage » de la nouvelle organisation n'était plus analysé en termes de résistance mais en regardant les talents présents au sein de l'équipe et en se demandant comment faire s'exprimer ces potentiels dans le sens des nouveaux objectifs.

Après un début très complexe, notamment du fait des dénis, le diagnostic initial fait par le coach puis les travaux guidés de l'équipe ont fait émerger des axes de progrès. « *Les faiblesses sont devenues des forces. Les équipes trouvent des réponses elles-mêmes aux situations* » commente ce directeur.

Six mois plus tard, « la charge de travail, jusque là systématiquement en retard, est maîtrisée. Les mentalités des collaborateurs ont évoluées et ils se montrent sensiblement plus ouverts aux changements. Les DP n'ont plus de questions sur ce dossier initialement épineux, si ce n'est de demander « quel est votre secret ?!!! » ».

Joël Conti
Delphys Management
www.delphys-management.fr