



Publié le 2 mai 2012

Un cas, une analyse : Une équipe de direction dans la tourmente

LE CAS :

L'équipe de direction fait front, en vain, contre son nouveau patron.

La demande d'intervention qui m'est faite émane du patron de la filiale d'un grand groupe ; son souhait est de faire baisser l'hostilité qu'il rencontre au sein de son équipe de direction depuis sa prise de fonction.

Composée d'une dizaine de membres en poste dans la société depuis de très nombreuses années, celle-ci accepte mal le changement de culture managériale que cherche à insuffler son nouveau patron, avec des processus de décision plus cadrés, des injonctions plus précises, des demandes de reporting plus fortes, etc.

L'OEIL DU COACH : une équipe sans projet partagé

Ma mission commence par des entretiens individuels avec chacun des membres de l'équipe de direction ; ils révèlent un indéniable climat de contestation, voire une ambiance putchiste, mais aussi une volonté de s'interroger sur la mission de l'équipe, sur ses modes de fonctionnement et sur son efficacité ; la question de la confiance entre les membres est également souvent posée.

Les réunions de travail auxquelles j'assiste se déroulent selon un processus figé et peu efficace, la plus grande part des échanges étant centrés sur l'examen des suites données – ou non – aux décisions prises précédemment. Chaque membre se trouve ainsi essentiellement cantonné à un exercice d'autojustification et l'équipe presque

totalément orientée dans un rapport présent/passé/présent, dans une remise en question permanente qui conduit peu ou prou à l'inaction.

Le futur n'est jamais clairement abordé et, quand il l'est, les représentations divergent. Le climat des réunions est froid et tendu ; si l'on se réfère aux travaux de Will Schutz (l'Élément Humain : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance, InterÉditions, 2006), on peut dire que, dans cette équipe, inclusion et ouverture sont réduites à la portion congrue tandis que chaque membre déploie un fort niveau d'influence.

DES SOLUTIONS : reconstruire une vision partagée

Si certains de ses membres ont des projets individuels pour leur service, l'équipe n'a en revanche aucune vision collective sur l'avenir de la société. Son action est très centrée sur l'opérationnel et elle ne s'accorde aucun temps de régulation. L'idée est donc de lui faire élaborer le programme d'un séminaire autour de deux axes :

- sortir du rapport passé/présent pour pouvoir appréhender le futur et construire une vision à 3-5 ans pour l'entreprise ;

- améliorer le niveau de confiance de chacun dans le système en développant les moments

d'inclusion et en travaillant sur l'ouverture, c'est-à-dire en analysant ce qui se passe quand l'équipe traite d'un sujet.

Dans tous les cas, ce sont des binômes qui préparent les séquences de travail.

REPÈRES : vision/opérations/régulation, un trio vital pour une équipe

Pour cette intervention, j'ai fait appel aux notions d'inclusion-influence-ouverture déjà exposées dans un précédent article (La Perfection sinon rien, 9 février 2012), mais aussi au modèle « vision/opérations/régulation » explicité par Vincent Lenhardt, coach et formateur de coaches.

Celui-ci montre qu'une équipe est efficace si elle fonctionne autour de trois temps distincts et en interaction :

- des temps d'opérations : c'est le moment où elle examine ce qui s'est passé la semaine écoulée et ce qui va avoir lieu dans la quinzaine de jours à venir ; c'est le propre des réunions courtes, centrées sur l'opérationnel, où l'on arbitre rapidement ;

- des temps de vision : c'est celui où l'équipe s'interroge sur le futur, se demande « où voulons-nous aller ensemble ? » ; ce temps de réflexion ne peut se faire pendant les opérations parce qu'il n'appartient pas à la même dynamique et qu'il faut que chacun puisse se décentrer de sa pratique quotidienne ;

- des temps de régulation : ils doivent permettre de répondre à la question « comment pouvons-nous mieux fonctionner ensemble ? » et aborder des aspects opérationnels, organisationnels mais aussi relationnels : c'est le moment où chacun peut exprimer ce qui ne lui convient pas, ce qui lui fait peur, ce qui le gêne, ce qu'il préfère prendre en charge, etc.

Ces différents temps permettent à l'équipe de se développer comme un système vivant en

apprentissage permanent. Lorsqu'une équipe n'est que dans l'opérationnel, elle perd de vue les objectifs à long terme. Et si elle ne prend pas le temps de traiter les états d'âme, les grains de sable vont s'accumuler et des règlements de compte vont se produire au

pire moment, c'est-à-dire pendant les phases opérationnelles...

Pour en savoir plus :

- Will Schutz, l'Élément Humain : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance, InterÉditions, 2006.
- Alain Duluc, Leadership et confiance. Développer le capital humain pour des organisations performantes, Éditions Dunod, 2008.
- Vincent Lenhardt, les Responsables porteurs de sens, INSEP Consulting Éditions, 2010.

Etienne Roy