



Olivier Devillard – 28 février 2006 - L'ÉQUIPE DANS TOUS SES ÉTATS Animation : Jean-Yves Arrivé

Introduction

On parle souvent du charisme du dirigeant. On parle moins du dynamisme d'équipe. Parfois, « charisme du dirigeant » et « dynamisme de l'équipe » ne font pas bon ménage. Le charisme peut en effet avoir un effet négatif sur le collectif avec, entre autres, des effets d'inhibition, d'obéissance, de fascination. Par exemple : un chef d'équipe, grand expert, manage une équipe constituée : les ressources peuvent être inhibées par la haute expertise du chef d'équipe.

Dans ce cas, deux tactiques sont possibles pour le coach qui travaille avec une équipe. Même si ces 2 tactiques reposent sur 2 visions différentes, elles ne sont ni opposées ni antagonistes. En fait, chaque situation spécifique appelle un choix de la part du coach :

- Soit il réalise le coaching du chef de l'équipe ;
- Soit il travaille sur l'efficacité collective. Dans ce cas, l'équipe est le moyen de faire le coaching du dirigeant. Le coach travaille l'équipe comme étant le contexte du chef d'équipe.

Contenu de la conférence

Pour mieux appréhender l'efficacité collective, O. Devillard propose d'explorer 3 points :

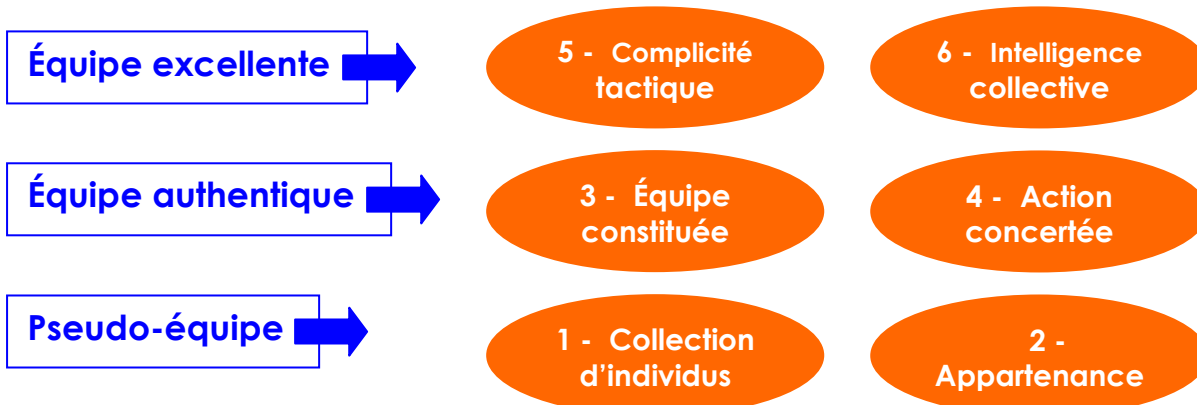
- 1) Les différents types d'équipes et leur niveau de maturité,
- 2) 6 dysfonctionnements possibles au sein d'une équipe,
- 3) Des produits adaptés à la logique d'équipe : « logique d'équipe, logique de produits ».

Les différents types d'équipes et leur niveau de maturité

Quelques repères et références concernant la dynamique des équipes :

- En 1954, Kurt Lewin éveille à la dynamique de groupe.
- Puis, Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith décrivent dans « Les équipes haute performance » : **les pseudo-équipes**, les **équipes authentiques** et les **équipes excellentes**. Olivier Devillard se réfère à cette classification lors de son exposé.
- Jim Collins, dans « De la performance à l'excellence » distingue « équipe excellente » de « équipe performante ». Olivier Devillard rappelle qu'une équipe excellente n'est pas toujours performante (il existe des exemples d'équipes excellentes qui ont par exemple raté un virage stratégique ou perdu des parts de marché).

Olivier Devillard distingue **6 niveaux de maturité** :



Stade 1 : Collection d'individus

Il n'y a pas d'équipe mais un groupe de personnes réunies sur décision de l'organisation. Les personnes ne sont pas mobilisées, ni sur le plan humain ni sur le plan opérationnel. On se protège, on se méfie, on communique peu.

Stade 2 : Appartenance

Caractérisé par le plaisir et le désir d'appartenir à l'équipe. Comparable à un groupe d'amis où le niveau de cohésion est fort, mais où l'équipe n'est pas centrée sur la tâche.

Stade 3 : Équipe constituée

Groupe orienté vers un objectif commun.

Il y a un début de communauté : il existe une communauté d'objet, un chef commun, un projet commun. À ce stade, un travail sur la vision et sur l'objectif est possible

Stade 4 : Action concertée

Stade d'interdépendance et de coresponsabilité. Chacun partage et est coresponsable des résultats.

Stade 5 : Complicité tactique

Le plaisir du JE devient un plaisir du NOUS : c'est l'émergence du plaisir de la complicité.

On s'identifie non seulement au chef et aux objectifs mais aussi aux autres.

La mise en place de scénario tactique est possible et adaptée.

(Scénario tactique ou : façon de se conduire en fonction des situations)

Stade 6 : Intelligence collective

Une somme de points de repères est acquise, dont : l'ABC de la logique territoriale, l'élaboration de scénarios tactiques, l'utilisation active des qualités émergentes de l'équipe. On s'utilise réciproquement.

Les 6 dysfonctionnements de l'équipe

Ces dysfonctionnements n'existent pas dans les stades élevés.

Dans les pseudo-équipes, on retrouve :

Le manque de confiance

L'équipe peut manquer de confiance dans les personnes, en tant que personnes mais aussi dans la capacité de l'équipe à atteindre ses résultats.

Les conséquences sont l'inhibition ou l'écrasement de la réactivité et de l'initiative.

Le jeu personnel

Caractérisé par la méconnaissance du plaisir du jeu collectif.

Ces équipiers n'ont pas intégré combien le collectif peut être un moyen de se développer personnellement.

Dans les équipes authentiques :

L'insuffisance d'élaboration

C'est souvent le résultat d'un fonctionnement trop pyramidal.

Le débat manque. Le débat est quelque chose d'essentiel pour unifier, pour décider de collaborer, pour préparer les actions. Dans les débats, on se bat pour ses valeurs.

L'absence de débat appauvrit l'équipe.

L'engagement réservé

S'engager dans une équipe, s'est prendre un risque : celui d'être mesuré, comparé et donc d'être affecté.

Pour éviter cela, il faut que le climat soit bon, par exemple... et la conformité pas trop forte. S'il y a une trop grande pression de conformité, que les personnes n'osent pas avoir un avis différent du groupe, on obtient un consensus, mais un engagement faible et une équipe qui n'a pas la gagne.

L'excès d'exercice du pouvoir

Un dirigeant possède un grand pouvoir. Il a quasiment le droit de vie et de mort sur ses collaborateurs !

Il tire ce pouvoir de 3 sources principales :

- tout d'abord il a un pouvoir hiérarchique ;
- ensuite il a l'expérience (en général 5 à 10 ans de plus d'expertise que ses collaborateurs) ;
- enfin il est performant, raison pour laquelle il a été choisi.

Pour peu qu'il ne maîtrise pas ce pouvoir, le chef peut écraser les niveaux de mobilisation et d'initiative de l'équipe. Un trop grand exercice du pouvoir passive les équipes.

La peur du conflit

Tout le monde a peur du conflit. Dans un conflit, l'individu est sous stress et personne n'aime ça. Or une entreprise met les personnes sous tension et les conflits sont inévitables. Il faut manager cela. Faute de quoi l'équipe va stagner dans un consensus « mou » et ne pourra pas monter dans les niveaux de maturité.

« Logiques d'équipes, logiques de produits »

Le coach doit mettre au point ses interventions en fonction de sa grille de lecture de l'équipe. Pour les coachs qui approchent une équipe en terme de maturité, il peut s'agir de faire augmenter les qualités des équipiers en fonction de la maturité de l'équipe.

Quatre axes d'intervention sont alors possibles.

DIFFÉRENCIER

(Stade 1)

Travailler sur les qualités individuelles, sur les personnes.

MOBILISER

(Stade 2)

On mesure des relations et des réseaux : réseaux d'affinités, réseaux fonctionnels, etc..

C'est la relation et l'échange de reconnaissance qui met en mouvement et qui mobilise.

Cf. les apports de Moreno et de Maslow

UNIFIER

Amener le group vers une expérience d'unité pour que l'équipe se constitue. Travailler, par exemple, sur ce qui renforce l'identification à des objets communs.

FOCALISER

Focaliser l'équipe sur une vision ou sur des objectifs. Cela permet d'aller vers une dynamique d'équipe opérante.

Débat/ réflexions et questions suite à l'exposé

Le coaching du dirigeant en parallèle du coaching de l'équipe

Le coaching du dirigeant et celui de l'équipe peuvent être indépendants.

La nature de ce qui est fait en coaching individuel avec le patron conditionne la nature du contrat de coaching d'équipe.

Les réactions d'autres équipes face à la montée en compétence d'une équipe

La montée en compétence collective doit faire partie de la politique de l'entreprise car certaines équipes peuvent ne pas supporter qu'une autre équipe devienne meilleure.

Le changement des équipiers

Le changement d'individus dans une équipe ne gêne pas le niveau de maturité de l'équipe. Généralement, les nouveaux arrivants prennent la culture actuelle.

La tactique utilisée par le coach pour diagnostiquer le niveau de maturité d'une équipe

- Les entretiens permettent d'enclencher le lien et d'avoir une vision multiforme de la dynamique de l'équipe,
- L'observation de réunions constitue une voie royale pour observer les signaux faibles,
- Les outils de sociométrie,
- Le 360° d'équipe permet à chaque équipier d'exprimer comment il voit l'efficacité collective et de coter la maturité de l'équipe.

Les moyens d'action face au manque de confiance

Il existe plusieurs natures de manque de confiance, dont voici des exemples :

- Il existe un noyau, généralement constitué de 2 personnes, qui a peur. La confrontation et la mise à plat constituent le moyen d'action adapté à condition d'être sûr de l'honnêteté des personnes en présence.
- Les vieilles rancunes, les « vieux timbres ». L'objectif est de les décrystalliser. Il faut mettre des mots sur ces rancunes.
- Dans le cas des fusions, il s'agit de faire croiser les représentations réciproques. L'expérience montre qu'on se croit toujours mal jugé. Il s'agit de fissurer cette croyance.

La dimension temps

Faire monter une équipe en maturité est un travail de plusieurs années : 3 ans, 4 ans...

Compte rendu recueilli et rédigé par Danièle Eozenou