

SPECIAL LYON RHONE-ALPES LES ENTREPRISES QUI RECRUTENT

2,50 € SEMAINE DU 14 AU 20 OCTOBRE 2004

Courrier

L'HEBDOMADAIRE
DE VOTRE
AVENIR
PROFESSIONNEL

HEBDO

cadres

BEBE, ADO, ADULTE...
QUEL "AGE" A
VOTRE EQUIPE ?



PROTEGEZ VOTRE
ORDINATEUR CONTRE
**LES CYBER
MAFIAS**

VOLS DE DONNEES,
ATTAQUE DE VIRUS,
ESPIONNAGE ECONOMIQUE
VOTRE PC LES INTERESSE

LE PANORAMA COMPLET DU MARCHÉ DU TRAVAIL
2 660 OFFRES D'EMPLOI

M 03323 - 1555 - F: 2,50 €



TEAM BUILDING. On n'encadre pas de la même manière des collaborateurs qui se connaissent à peine et une équipe déjà expérimentée et soudée. Comment déterminer son "âge", c'est-à-dire son stade de maturité, pour mieux la faire progresser ? Les conseils du coach Olivier Devillard.

BEBE, ADO, ADULTE, QUEL "AGE" A VOTRE

Comment faire grandir mon équipe pour qu'elle soit plus performante ? C'est sans doute la question qui trotte dans la tête de Raymond Domenech, le sélectionneur de l'équipe de France de football. Car après le départ de plusieurs cadres de l'équipe - Zidane, Desailly, Lizarazu ou encore Thuram -, le coach sportif est en train de reconstruire un collectif avec du sang neuf. Des joueurs talentueux certes, mais peu habitués à évoluer au sein du groupe France aux côtés des "anciens" comme Vieira, Pirès ou Henry. Rien de plus naturel : une équipe naît, croît, vit et meurt comme tout organisme vivant. Dans le monde du sport comme dans la vie des entreprises.

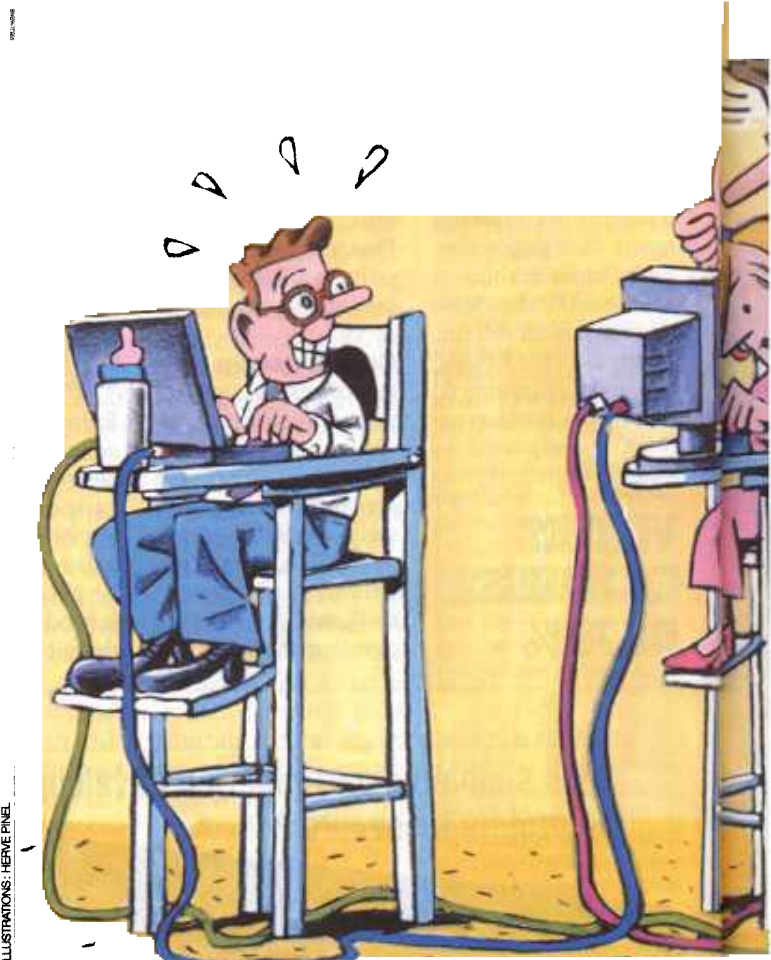
On estime qu'il faut trois ans pour bâtir une équipe vraiment adulte

Evolution. Tout le travail du manager est d'abord de faire exister son équipe, de la nourrir puis de se détacher progressivement de ce rôle de père nourricier et d'éducateur pour qu'elle puisse exister sans lui. C'est-à-dire qu'elle progresse dans son autonomie pour arriver au stade adulte où le "gentil animateur" sera considéré plus comme un sage conseiller, consulté pour sa prise de recul et sa faculté d'analyse, que comme un père Fouettard mandaté pour punir les erreurs commises ! Dans

un monde idéal, celui de "l'intelligence collective", le manager serait sur un nuage la moitié du temps pour réfléchir et écrire sur le futur et, l'autre moitié, pour visiter la Terre de façon à stimuler et inspirer ses équipiers. Malheureusement, la réalité est moins rose et l'idéal rarement atteint.

Les spécialistes du "team building" identifient un certain nombre de stades de maturité, qui peuvent aller jusqu'à quatre ou cinq. Mais, nous assure Olivier Devillard, auteur de *La Dynamique des équipes*, "dans la plupart des entreprises françaises, on en est au stade 2 ou 3". Nous nous sommes donc concentrés ici sur les trois premiers niveaux de maturité d'une équipe. Ce sont des

repères pour vous permettre d'évaluer où vous en êtes vis-à-vis de vos collaborateurs. Votre style de management est-il adapté ? Continuez-vous à traiter votre équipe comme un "bébé", au lieu de lui donner les autorisations nécessaires pour qu'elle apprenne à se débrouiller sans vous ? Ou, à l'inverse, n'auriez-vous pas mis la charrue avant les boeufs en obligeant Paul à travailler sur ce dossier avec Pierre, alors qu'il n'était visiblement pas prêt à partager son "joujou" avec cet inconnu, fût-il de la même famille ? Ne vous mettez pas trop la pression : il



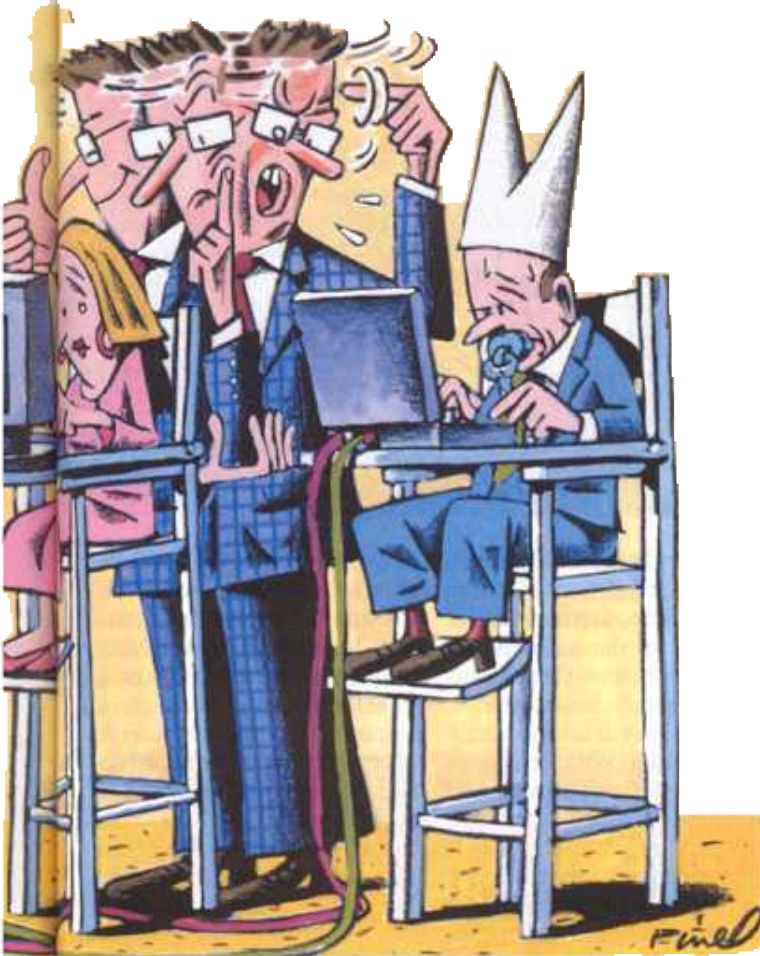
ILLUSTRATIONS : HERVE PINEL

faut compter au moins trois ans pour construire un groupe adulte et coresponsable. Et souvenez-vous : l'âge d'une équipe n'a rien à voir avec l'âge réel des individus mais avec leur degré de maturité individuelle et collective. Cela vous concerne au premier chef. Puisque vous êtes leader, vous devez avoir une longueur d'avance. A vos marques, prêt ? Changez ! ■ **Laurence David**

"BÉBÉ"

L'équipe : Dans ce service de comptabilité, certes, chacun se concentre bien sur sa tâche, mais au cœur de l'open space on pourrait entendre une mouche voler. C'est peu dire si le

NOTRE ÉQUIPE ?



sentiment d'appartenance à la même équipe est faible, voire inexistant. Les seules informations qui s'échangent? Avec le chef, en face à face dans son bureau ou bien par e-mail. Peu d'initiatives, mais certains carriéristes en profitent pour se faire remarquer éventuellement sur leurs résultats perso ou en travaillant aussi tard que le chef. La rétention

d'informations est de rigueur. Chacun protège son métier, son territoire.
Le manager: Le chef imprime son rythme. Nous sommes dans un style de management pyramidal. On fait comme il dit, au moment où il le dit. Il assigne des tâches qui correspondent à la compétence et à la fonction de chacun. Le nez dans le guidon, le mana-

NOTRE EXPERT

OLIVIER DEVILLARD,
FONDATEUR DE L'IFOD
(INSTITUT DE FORMATION
AU DÉVELOPPEMENT), VICE-
PRÉSIDENT DE DEXTEAM ET
COFONDATEUR DE LA SOCIÉTÉ
FRANÇAISE DE COACHING.



CONSEIL DU COACH POUR L'ÉQUIPE "BEBE"

"A ce stade, le manager doit travailler sur la cohésion humaine. A la place des relations en face à face, il doit aider au développement des relations personnelles entre équipiers. En favorisant et en créant les occasions de coaction : "Tiens, fais ça avec Paul, tu ne le connais pas bien." Ces missions communes vont créer des liens et stimuler l'émergence de réseaux internes horizontaux, vaincre la méfiance, construire une complicité. Dans un comité directeur dont les membres se vouvoient tous depuis trois ans, j'ai fait faire cet exercice : "Ce que je voudrais vous dire et que je ne vous ai jamais dit." L'année suivante, ils sont partis au ski ensemble..."

ger est en permanence au four et au moulin. Il est sans cesse occupé à tout faire à la place de ses collaborateurs pour "montrer l'exemple" ou leur faire refaire. Tout passe par lui. Il n'y a pas de procédures de fonctionnement collectif et les seules directives viennent de l'organisation. Il a bien du mal à faire passer l'idée d'un objectif commun.

"ADO" L'ÉQUIPE SE CONSTRUIT

L'équipe: A ce stade, chaque collaborateur se connaît un peu mieux. On prend le café ensemble, on se raconte ses dernières vacances et on va parfois au club de gym à plusieurs le soir. Mais si on se sent appartenir à la même bande, on travaille toujours chacun de son côté à son bureau.

Et ce, même si on compatit éventuellement des charrettes des autres membres de l'équipe découvertes en réunion. Ce sont des copains mais pas encore des collègues qui travaillent ensemble sur un même sujet. Ce désir de fusion affective n'incite personne à exprimer une opinion personnelle ou un désaccord, par peur du jugement des autres ou des représailles du chef. Pour se protéger, les collaborateurs inventent des circuits officieux en dehors des procédures.

Mais ne vous fiez pas aux apparences : la complaisance n'est souvent que de surface. Comme le raconte Pascal Hervault, directeur des ventes de la filiale commerciale française d'IFM électronique : "Dans mon équipe, des chefs avaient été rétrogradés, d'autres avaient été collègues avant d'être chefs et étaient, avant la réorganisation, dans une logique de compétition entre différents départements. Ils n'arri- ▶



LE CONSEIL DU COACH POUR L'ÉQUIPE "ADO"

"Pour faire grandir son équipe, le manager va travailler sur les différences de modes opératoires. Au lieu de miser sur une seule bonne méthode - "celle du chef" -, on part du principe que toutes sont bonnes, et on travaille sur les différences de logique et les préférences individuelles. Au besoin, on se fait aider par un coach pour comprendre que quand Pierre prépare son discours mot à mot avant une intervention, c'est bien, alors que Paul ne prépare rien et réussit tout aussi bien. C'est peut-être aussi le moment de se former à des grilles de décryptage psychologique (PNL, AT, MBTI...) pour diagnostiquer les comportements et améliorer la communication. Ainsi, j'ai été amené à faire plancher une équipe de onze personnes dans un grand groupe d'armement (où chacun avait peur de parler à l'autre), sur un code de tolérance afin d'améliorer le reporting et la circulation de l'information. Dans le code figure notamment une clause pour "apprendre à critiquer les faits et pas la personne", une façon d'analyser en amont les raisons d'une défaillance. On resserre à ce stade la cohésion technique."

Passer de la logique individuelle à la logique collective

► *vaient pas à travailler ensemble car ils avaient des arrière-pensées. Il y avait un vrai manque de confiance."*

Le manager : Le style de management est encore de type pyramidal mais avec, déjà, une dimension humaine qui se manifeste par un certain paternalisme. Les relations d'affinités horizontales entre les équipiers existent dans un climat affectif légèrement fusionnel, consensuel, contractuel. Le chef coordonne l'ensemble.

Dans ces conditions, impossible pour lui de construire quelque chose autour du partage d'objectifs et de l'entraide

sur des actions communes. Il peut avoir l'impression que ses collaborateurs "se retiennent" ou qu'ils lui cachent quelque chose. Lors d'un séminaire de team building, Pascal Hervault a ainsi découvert que certains collaborateurs étaient choqués par ses réactions et n'avaient pas réussi à le lui dire. "J'ai tempéré mon comportement trop intuitif et direct face à certains qui ont besoin de temps pour prendre leurs décisions."

"ADULTE" CHACUN POUR TOUS

L'équipe : On passe du groupe de copains à l'équipe constituée. Les procédures existent, il y a des concertations avant d'agir et des échanges de pratiques. Les équipiers ont des objectifs communs et mènent

beaucoup de dossiers à deux ou trois plutôt qu'en cavalier seul. Chacun, s'appuyant sur les différences (re)connues, utilise les talents de l'autre. On est dans une logique d'action concertée. On passe ainsi de la logique individuelle à un début de logique collective. Ce que l'individu perd dans la poursuite de ses objectifs personnels, il est censé le gagner dans la performance collective. Mais il peut exister des tiraillements entre les objectifs individuels et l'objectif collectif.

Le manager : Ici, le management est participatif. Le chef commence à s'appuyer sur son groupe et à déléguer dans le principe de coresponsabilité. Il prend ses décisions par rapport à la globalité. Il ne participe plus à toutes les réunions lui-même puisque ses équipiers, qui ont des interactions entre eux, le tiennent au courant ensuite. C'est ce qui s'est passé chez

Onyx Ara. François Grosse, le directeur général, souhaitait développer les relations transversales entre les directeurs du siège et les directeurs régionaux, dont les intérêts, a priori, étaient opposés. "Lors d'un séminaire de direction, on a parlé de notre fonctionnement. Au lieu de voir le DAL parler de gestion et le DRH de ressources humaines, on a décidé de faire quatre tables rondes pour brasser le

A LIRE

- **La Dynamique des équipes**, Olivier Devillard, Editions d'Organisation, 288 p., 32 euros. Une référence théorique, avec des tableaux récapitulatifs synthétiques et très pratiques.
- **Les Responsables porteurs de sens**, Vincent Lenhardt, Insep Consulting, 440 p., 40 euros. Un autre modèle de référence théorique du président de Transformation, cabinet spécialisé dans le coaching. Egalement clair et didactique.
- **La Cohésion des équipes**, Pierre Cauvin, ESF éditeur, 220 p., 22 euros Synthétique et pédagogique, avec exposés et exercices corrigés.



LE CONSEIL DU COACH POUR L'ÉQUIPE "ADULTE"

"Au fur et à mesure, ce sont les échanges horizontaux, entre équipiers, qui prennent. Le manager est en position "méta" : il manage à partir de la globalité. Par exemple, le chef prend une décision pas seulement par rapport à l'opérationnel mais par rapport à un résultat global. Pour préserver le moral de l'équipe, le manager est prêt à lui sacrifier du temps. On analyse ensuite les réussites et les échecs. Ainsi, la direction générale d'une entreprise de photo estimait que son service informatique, qui fonctionnait bien depuis vingt ans, n'était plus assez performant. J'ai découpé les petites annonces des magazines d'informatique. Je les ai distribuées en demandant à l'équipe : pour quels postes seriez-vous retenus ? Un choc qui les a "réveillés". Ils sont allés voir leurs "clients" en interne et se sont remis en question. Au meilleur niveau d'intelligence collective, dans un stade ultérieur, on saura utiliser au mieux les expertises de chacun. Face à toute situation nouvelle, la configuration d'équipe se met en place comme un seul répondant. Le manager est au service de son équipe et a un pouvoir d'influence plus subtil. La coresponsabilité a fait son œuvre."

fonctions. Chacun devait s'exprimer au nom de la direction d'entreprise sans parler de ses réalisations, et le DRH, dans un rôle transversal, était chargé d'animer la discussion."

Depuis, Onyx Ara organise régulièrement des séminaires pour réfléchir à ce fonctionnement commun. La mission de François Grosse a changé : "En tant

que directeur général, je suis chargé de réunir les conditions pour que les choses se fassent, ce qui veut dire se poser de temps en temps pour réfléchir sur l'entreprise en tant que sys-

tème. Je m'interdis de résoudre des questions de fond et je demande à mes collaborateurs leur avis. Ils contribuent à la prise de décisions, y compris celles de mon ressort." ■ L. D.

**"Retrouvez Courrier Cadres...
sur Radio Classique !"**

► Tous les mercredis à 18h30, la chronique "management" avec Patrice Machuret de Courrier Cadres.



Retrouvez Radio Classique dans plus de 100 villes en France : toutes les fréquences et de nombreux services sur www.radioclassique.com et au 0 602 62 12 90* ou 0813 Radio Classique (10,34€ / min).