



Équipes et organisations : de l'Être¹ à la Performance² et de la Performance à l'Être

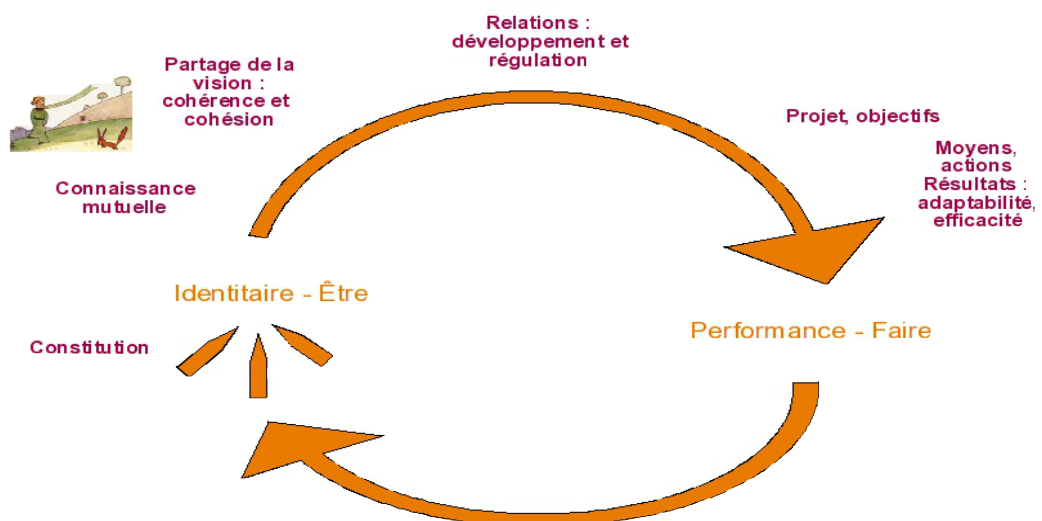
Introduction

C'est avec le temps et en observant des centaines de personnes, équipes ou organisations, dans leurs trajectoires et transformations, dans leurs « réussites » et « échecs », dans leurs développements et régressions, dans leurs épanouissements ou désillusions, que s'est affirmée progressivement mais clairement chez moi une conviction : tous les systèmes humains se développent suivant un même cycle.

Je dis ici « systèmes humains » car ce cycle me semble s'appliquer aussi bien à une personne prise individuellement, qu'à une équipe, à une organisation ou même à une société (au sens sociologique). À force de mettre ce modèle à l'épreuve de la réalité sans réussir à le mettre en défaut, j'aurais presque une inclination à le considérer comme universel. Peut-être m'aidez-vous à ré-interroger cette prétention...

Ce cycle est résumé par le schéma qui suit. Derrière flèches et mots se cache un cycle vivant, c'est à dire qui correspond à une réalité en mouvement intégrant âme, esprit, chair et matérialité. J'aime le partager en m'impliquant de tout mon être ; ceci est difficile avec les seuls mots d'un texte mais c'est le parti pris ici, alors prenons le temps de nous promener dans cette boucle.

Un tableau de bord pour accompagner vers la *performance*



1 Objet d'un article en cours de publication

2 idem



Et pour ceci je vous propose d'envisager ce cycle en premier lieu pour une équipe. Nous le déclinons dans un autre article pour une personne prise à titre individuel.

Construction – cohésion : être intérieur

Vous connaissez et avez connu de nombreuses équipes : professionnellement ce peuvent être des équipes-projet, un service, un comité de direction, une task-force, une équipe pédagogique, un réseau de consultants... et, dans la cité, une association, une cellule politique, un syndicat, une équipe sportive... Choisissez-en une ou quelques-unes, peu importe leur taille et cheminez avec elles le long de ces boucles en les prenant par la main.

La porte d'entrée naturelle de ce cycle est l'étape de la **constitution** de l'équipe : il existe des moments où une équipe se forme (au sens de se constituer). Ce peut être sa constitution « initiale », mais y a-t-il vraiment un stade zéro dans la vie d'une équipe ? Même dans le cas d'école rarissime d'une équipe-projet constituée d'un seul bloc et qui se rencontre pour la première fois, elle a toujours une genèse et des premiers niveaux de rencontres préliminaires. Considérons donc plutôt une étape, moment et lieu privilégiés, où ses membres épars se rassemblent – le mythe d'Osiris ! -, anciens et nouveaux, multiples personnalités et compétences, parcours et fonctions différentes, motivations diverses... C'est souvent un moment de rencontre ou re-rencontre, une étape de retrouvailles où les chemins individuels se croisent et la personnalité collective de l'équipe prend corps et est mise en scène dans une unicité de lieu et de temps. Un séminaire ou même chaque réunion peut constituer le théâtre d'un acte toujours renouvelé de « constitution » de l'équipe.

J'ai souvent eu l'occasion de mettre en scène ce moment (temps et lieu) avec des équipes dans les interventions appelées « team building ». Et j'ai constaté, même - et parfois surtout - avec des équipes constituées de longue date, que le premier obstacle rencontré au développement et à la performance de l'équipe est la **méconnaissance** : qui sont mes partenaires ? Comment fonctionnent-ils ? Quels sont leurs enjeux ? D'où viennent-ils ? Qu'est-ce qui est important pour eux ?... Très souvent nous ne savons pas dresser la carte du territoire humain dans lequel nous nous engageons. Nous n'avons pas de visibilité : roulons-nous à 130 km/h dans un brouillard épais, sur une route qui peut se révéler étroite et tortueuse, voire ne pas être carrossable du tout ?

Ma référence à ce stade est le Petit Prince de Saint-Exupéry et tout particulièrement la relation de celui-ci avec le renard. Le maître mot y est : **apprivoiser** ; il implique une **connaissance** et une **confiance mutuelles**, construites dans le temps, garantes d'une alliance forte entre les deux personnages. Il est important pour moi d'offrir à ce moment un espace et un temps pour connaître, connaître mieux ou toujours mieux l'autre, les autres. C'est de manière privilégiée le temps de lever les craintes, les peurs de l'inconnu, les a priori, les présupposés, les représentations fantasmées et souvent erronées que nous avons des autres : ces peurs sont normales,



naturelles, inhérentes à la nature et à la condition humaine. Sachons simplement et modestement qu'elles existent et n'en ayons pas peur nous-même. On sait pertinemment aujourd'hui que ces genres de sentiments ralentissent, inhibent voire détruisent la relation et nos capacités d'analyse et de créativité et, au bout du compte, nos performances.

Rassembler des personnes, même si elles ont appris à se connaître, permet non pas de fonder une équipe mais tout au plus une collection d'individus séparés, un groupe... L'équipe va naître, commencer à exister – i.e. : être, avoir une réalité -, quand elle pourra répondre à deux questions :

- **finalité** : que recherchons-nous ensemble ? Quel est notre focus, notre quête ? Quelle est notre raison d'être, notre vocation ? Quelle étoile poursuivons-nous ? Quelle direction³ suivons-nous ? Il s'agit ici d'une direction globale, d'un sens général, encore inaccessible étoile et pas encore plan stratégique. C'est elle qui va donner **sens** et finalement **motivation** à chacun (êtres individuels) et tous (être collectif).
- **valeurs** : quelles sont-elles ? Quels sont les qualités, les vertus (mot aujourd'hui désuet que je souhaiterais réhabiliter) qui sont fondamentales, vitales pour nous ? Celles sans lesquelles nous nous sentirions mal ? Ces valeurs vont constituer le **ciment**, la **cohérence** de l'équipe.

Finalité et valeurs, associées éventuellement à un projet commun plus opérationnel, déclinant les finalités sur le moyen-long terme, constituent ce que j'appelle la **vision** de l'équipe.

A ce stade, et sur ce thème de la vision, l'équipe, pour se développer puissamment, va devoir poser ses fondations et pour cela à la fois :

- **clarifier** et **explicitier** sa vision

Lors d'une de mes missions, les équipes de cadres soignants d'un centre hospitalier m'ont marqué : empêtrés dans les problèmes administratifs, organisationnels et financiers (organisation par pôles, tarification à l'acte, processus qualité, plannings inextricables pour intégrer les 35h, affectation de budgets par service...), ils avaient oublié que leur finalité était... le soin (!), une des plus belles qui soit, si l'on considère tout le reste comme simples moyens au service de la finalité. Notre travail sur la vision, m'ont-ils rapporté, a transmuté leur regard sur leur situation et totalement renouvelé l'énergie qu'ils apportaient à l'exercice de leur métier.

- **partager** cette vision commune

C'est un exercice difficile, au-delà du précédent et indissociable de celui-ci, qui exige temps, patience, écoute, reformulation... Il s'agit là de s'assurer que tous ont sensiblement (restons modestes et réalistes) la même représentation de la vision collective.

³ On pourrait ici écrire « Direction » avec un grand D en s'adressant tout particulièrement aux « équipes de Direction » ou aux « Directions Générales » dont les dénominations prennent ici tout leur sens



Ce temps dans le cycle est celui où l'on scelle un pacte, un deal, un contrat relationnel dans la quête commune, élément fédérateur et acte fondateur pour l'équipe, le temps où l'on se dit, sans angélisme pour autant : « tous unis, dans cette direction ! ». Pour les équipes avec lesquelles je travaille c'est généralement un moment fort, parfois presque enivrant.

Développement – régulation : être en mouvement

Les difficultés ne viennent que rarement de cette dernière phase : nous arrivons généralement à nous mettre d'accord sur des grands principes, mais gare aux interprétations volontairement ou involontairement cachées. C'est, dans mon expérience, la confrontation aux faits, à la réalité qui fera apparaître les divergences. Un décalage de vision, évident ou sous-jacent, peut émerger : cela constitue un fait grave dans un équipe et exige sa réingénierie, parfois radicale (gestion de conflit, dissolution, « décrutement » ou recrutement...), c'est à dire de reprendre le travail en amont dans le cycle proposé ici.

Mais idéalement l'équipe est dès lors créée, soudée et fédérée autour d'une belle intention !... À ce stade la collection des individus passe du statut de groupe (agrégat d'individualités aux finalités éparses) à celui d'**équipe** (rassemblée pour une raison d'être commune).

Cette équipe n'est pas pour autant prête à affronter la réalité et concrétiser ses rêves. Là se trouve la différence entre tracer la route sur la carte marine et affronter les éléments et peut-être la tempête sur l'océan.

Pour aller plus loin et concrétiser ses intentions, l'équipe va devoir désormais faire face à une multitude de défis : divergence dans la représentation de la vision et les niveaux d'attentes, conflits de pouvoirs et de territoires, intentions individuelles ou de clans masquées ou enfouies, tabous et non dits bloquants, cadavres relationnels dans les placards, différences culturelles, peurs – du changement, de soi, de l'autre – et autres émotions inhibitrices... L'action centrale de l'équipe dans cette phase va alors consister à **réguler** ses **relations**, tant internes qu'externes. Même si l'exercice est délicat, l'équipe pourra s'appuyer maintenant sur les finalités et les valeurs qu'elle a fait émerger précédemment ; celles-ci constituent désormais un repère commun, un contrat collectif, une référence commune au crible de laquelle pourront être passés en revue actions, comportements, idées, décisions... pour en analyser aussi objectivement que possible la cohérence par rapport à la vision.

Dans les missions que j'ai menées, c'est souvent une part importante du travail, intégrant l'expérimentation de relations riches, sereines et sainement confrontantes mais pouvant aller dans certains cas jusqu'à la purge des tabous et non-dits ou la régulation de conflit. C'est en général un temps émotionnellement fort et marquant, pas toujours confortable mais, au bout du chemin, libérateur.



Accès à la performance : réaliser

Ces étapes franchies, l'équipe va pouvoir passer à la **phase opérationnelle** de sa mission sur laquelle la plupart des équipes ont tendance à se précipiter en négligeant les étapes précédentes : on est payé pour produire tout de même ! Ce serait occulter l'importance, plus que cela le caractère essentiel, de ces préliminaires posant le sens et la culture managériale d'une équipe. J'ai pu observer nombre d'équipes constituées de professionnels de grande qualité, maîtrisant leur technicité et les process de leur métier, mais limitées dans leur performance voire inopérantes pour n'être pas passées par le partage d'une vision commune et/ou par la régulation de leurs relations. Les symptômes classiques sont des conflits, le manque de coopération ou de transversalité, des clans, une motivation limitée, parfois le renfermement ou la dépression de certains, des process non respectés, des compétences sous-utilisées... En un mot, du gâchis, ou de la contre-performance.

Mais une fois les fondamentaux du sens et de la relation posés, l'équipe peut aborder efficacement ses challenges opérationnels, espérer se donner des projets ambitieux et atteindre les niveaux de résultats qu'elle aura décidés.

Nous rentrons donc dans la phase opérationnelle au cours de laquelle elle va progressivement :

- Poser ou affiner son **projet** : au-delà de ses finalités, au caractère général, il s'agit de définir sur le moyen terme (quelques années en général) l'ambition concrète de l'équipe ; pour une équipe de Direction, ce peut être son plan stratégique à 3 ou 5 ans ; pour une équipe commerciale, son plan de développement sur ses segments de marché. Clairs sur leurs finalités et désinhibés dans leurs relations, c'est l'occasion de sortir des sentiers battus, oser d'autres approches, réaliser une percée significative. Voir les méthodes « breakthrough⁴ » par exemple.
- Décliner ce projets en **objectifs** opérationnels, qualifiés et quantifiés (« SMART-C »⁵), classiquement sur des rythmes annuels.
- Définir les **moyens** qu'elle mettra en oeuvre ; il ne s'agit pas forcément de rajouter des moyens à ceux existants, mais souvent de redéployer ces derniers et de savoir aussi faire des coupes dans ceux qui ne s'inscrivent pas dans les finalités, les valeurs, le projet ou les objectifs posés.
- Choisir et mettre en oeuvre les **actions** correspondantes, en commençant immédiatement.
- **Mesurer et tracer les résultats obtenus** en fonction des résultats attendus ; c'est un travail critique fondé sur des faits mesurés par des indicateurs ; souvent négligée, la mesure permet d'apprécier si le sens prend corps, si l'équipe existe, non plus dans le seul sens éthéré d'être mais de prendre réalité.

4 Cf Alain Cardon – www.metasysteme.fr

5 Objet d'un article à paraître

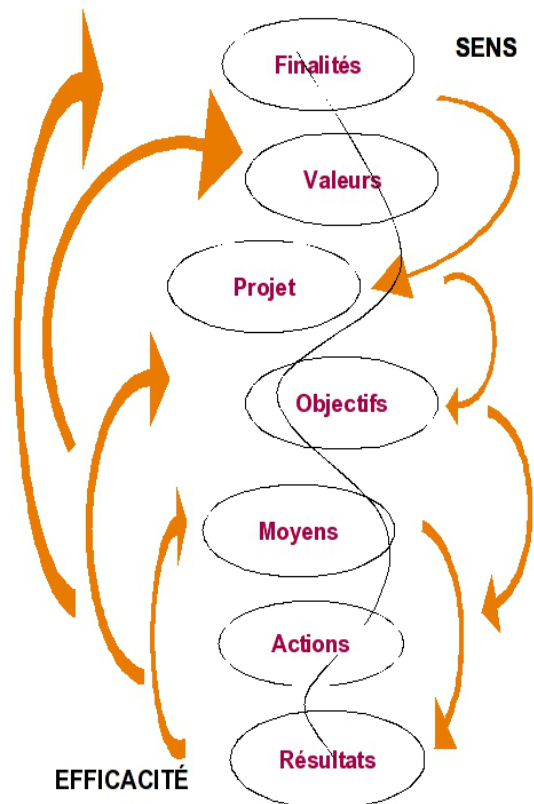


Ingénierie du tout : perdurer

Cette dernière phase, opérationnelle, peut paraître tout à fait classique et simplement logique. Elle l'est effectivement : on rentre ici dans le travail « normal » de l'équipe pour lequel elle est particulièrement compétente. Dans ma pratique c'est le moment où je disparaiss progressivement, l'équipe prenant en main totalement son destin. Je reste vigilant toutefois et à sa disposition sur quelques points :

→ le **sens**, la **cohérence** : une attention toute particulière doit être portée par l'équipe à ce que chacun de ses choix (qu'ils soient de l'ordre du projet, des objectifs, des moyens ou des actions) s'inscrive bien dans la trajectoire de la vision posée. Mon expérience m'a montré que, le nez facilement dans le guidon ou sous la pression du temps, nous avons tendance à nous précipiter dans l'action (fuite en avant) ou sur les moyens (sur-protection)... Il appartient au leader de l'équipe bien sûr mais aussi à chacun de ses membres co-responsables de se poser en permanence la question : « **est-ce que ça a du sens ?** ». Quand cette question répétée devient naturelle à tous les membres de l'équipe, la partie est généralement bien engagée. Mais ce n'est pas suffisant.

→ l'**ingénierie vivante** : au-delà du retour systématique à la référence de la vision, les mêmes réflexes apparaissent pour que chacune des vertèbres de cette colonne vertébrale (finalité, valeurs, projet, objectifs, moyens, actions) soit alignée et s'ajuste en permanence de manière dynamique ; les questions seront : mon action est-elle cohérente avec les moyens et objectifs choisis ? Devons-nous revoir les objectifs au regard des résultats ou d'un contexte qui évolue ?... Pour trouver son positionnement et son équilibre dynamique dans un environnement fluctuant, la colonne vertébrale doit être soutenue « musculairement » par une remise en question permanente, processus vivant représenté par les flèches grouillant autour de l'axe.



→ l'**efficacité** enfin : le pôle complémentaire de celui du sens est celui de l'efficacité, matérialisant le sens, lui donnant corps. En regard et en complément de la question précédente, pouvons-nous nous demander en permanence : « **est-ce que c'est efficace ?** ».



- Le **piège de la linéarité** : attention aux approches trop simplificatrices ! Les schémas – schématiques ! – que je propose ici sont le reflet de très grandes complexités et, même si l'approche proposée peut servir de trame ou de repère, l'accent va être mis plus ou moins fortement sur tel ou tel aspect de la démarche, en négliger ou passer très vite sur un second, reboucler à multiples reprises sur un troisième. **L'art de l'accompagnement d'une équipe est de cibler en permanence les étapes-clefs les plus utiles pour l'équipe à son stade de développement du moment.**

- Le **piège du statisme** : ne nous attendons pas, surtout dans notre univers en permanent mouvement, à stabiliser des situations ; tout se déroule en régime turbulent. Chaque instant est une remise en question, un déséquilibre. Cela peut être inquiétant, au minimum peu rassurant et pourtant... Tout comme quand nous apprenons à marcher ou à faire du vélo, chaque instant est un déséquilibre ; notre équilibre n'est pas statique mais dynamique et vient du mouvement, moyennant des ajustements permanents qui nous permettent, au bout du compte, de suivre une trajectoire, d'atteindre une destination choisie, une finalité : cela s'apprend, en essayant et en expérimentant.

- le **rebouclage global** : au-delà des opérationnels qui font le quotidien d'une équipe, sur des rythmes plus lents, la réingénierie permanente doit revenir en boucle sur les dimensions de la constitution, de la vision, de la régulation : un certain niveau de résultat atteint, le contexte pouvant lui aussi changer, reposons nous les questions : la géométrie de l'équipe est-elle encore la bonne ? Est-il pertinent de faire évoluer ses compétences, en adjoindre de nouvelles, laisser de côté certaines autres ? En quoi pouvons nous préciser, affiner, mieux ancrer nos finalités et nos valeurs avec le recul de l'expérience ? Comment aller plus loin dans nos régulations relationnelles ?

Perspective

J'ai parfois tendance à ramener mon métier de coach, et peut-être certains aspects de celui du leader aussi, à ces deux questions :

- Est-ce que ça a du sens ?
- Est-ce que c'est efficace ?

Certes, tout le reste est important, indispensable. Ces deux questions sont, elles, essentielles, existentielles, peut-être les deux gouttes au bout de la cornue après le distillat d'années d'expérience.

Elles correspondent à deux polarités trop souvent considérées, par chacun d'entre nous et par nos « sociétés avancées », comme antagonistes. Il convient de les réconcilier, de les mettre en lien, de les faire danser ensemble, de leur faire prendre vie concrètement tous les jours : de l'échelle individuelle à celle de notre planète, c'est tout simplement un **enjeu de civilisation**, celui d'une **nouvelle intelligence collective à construire**.