

Lettre du Solstice N° 10

Semestrielle
Décembre 2014

Copyright Passages & Co

Dans l'air du temps >>> *La petite musique des équipes*

Accompagner de nombreuses équipes, dans des contextes forts variés, met progressivement en lumière des lignes de force, qui en rapprochent et en distinguent certaines ; de ce point de vue, les différences entre les problématiques susceptibles d'entraver la performance collective des équipes opérationnelles, des équipes de direction et des équipes projet, me semblent de plus en plus nettes.

La morne mélodie des équipes opérationnelles

Un de leurs enjeux majeurs est sans doute celui du « vivre ensemble », de la coexistence pacifique (et même plus : de la coexistence productive, féconde) dans la durée. Car, hormis dans les entreprises qui organisent une mobilité régulière, il n'est pas rare de rencontrer des équipes dont les membres se côtoient depuis des années, voire des décennies, parfois aux mêmes places ou à peu près. Que dire des équipes dans lesquelles certains protagonistes sont devenus époux ou conjoints...

Dès lors, les questions qui se posent, sur le plan humain, peuvent s'apparenter à celles que doivent affronter les familles : comment continuer à être ensemble, après tant d'années, malgré les passifs (qui se sont forcément accumulés), les malentendus (dont le quotidien regorge) et les épisodes d'opposition ? Mais aussi comment évoluer ensemble, avec différences et ressemblances ? Et pour aller vers quoi, vers quel demain stimulant pour tous ?

Les demandes sont nombreuses, explicitement ou non liées aux RPS, de restauration de la simple capacité à se côtoyer sans s'affronter et aussi, parfois, sans s'effondrer.

Par ailleurs, sur le plan opérationnel, les équipes de production ont à faire avec la question de la flexibilité : comment réaliser *autrement* des choses longtemps accomplies d'une certaine façon ? Comment et surtout pourquoi lâcher des routines qui fonctionnent (la preuve en serait leur ancienneté) pour des pratiques nouvelles aux effets par définition incertains ?

Les risques des équipes opérationnelles riment avec rigidification, ennui, guerre de tranchée ou ensevelissement dans l'activité. Autant de *motifs* qui reviennent et freinent leur mélodie.

Les équipes de direction, entre mutisme et concours de solistes

Ici, la musique est tout autre... Voilà des équipiers qui ne font que se croiser. Une fois par semaine, parfois moins, ils se retrouvent pour un temps dit de partage. Mais il s'avère qu'en la matière, leur vécu commun est souvent assez pauvre. Ils « partagent » surtout quelques macros objectifs et le suivi d'indicateurs...

Leur premier enjeu est donc de trouver une bonne raison d'être ensemble, là où ces temps communs sont parfois vécus comme une simple *perte* de temps, des heures, minutes précieuses, soustraites à ce qui seul compte vraiment : *sa propre* activité, avec ses équipiers et ses résultats.

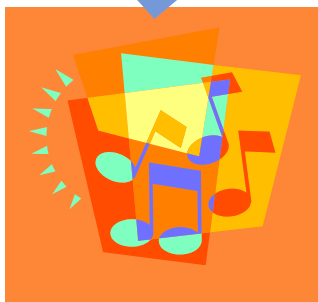
Le second enjeu est de dépasser l'esprit de compétition qui règne entre équipiers pour parvenir à une focalisation de l'énergie vers un but commun et une orientation de la combativité vers l'extérieur plutôt que vers l'intérieur...

Pourtant, les modalités même de la coopération entre les membres d'une équipe dirigeante pourraient puissamment contribuer au développement d'un climat d'émulation et de dépassement de soi. Qu'on y

pense : on a pouvoir, potentiel, quantité d'intelligences autour de la table, force engagement, énergies à profusion... Que manque-t-il ?

Souvent : l'idée même du collectif, du besoin des autres pour arriver à un but plus ample et plus satisfaisant que celui que chacun peut/veut atteindre tout seul...

Les risques des équipes de direction riment avec cloisonnement, faux-semblants, oppositions larvées ou déclarées, et fuite dans le pilotage et les tableaux de bord. Ce sont les *motifs* qui scandent leur mélodie.



Suite en page 2

L'improvisation, façon free-jazz, des équipes projet

Avec ces équipes très particulières, car temporaires et composées de personnes friandes de la pression inhérente au projet, on assiste souvent à un débordement d'énergies et d'engagement individuel qu'il s'agit de canaliser, d'articuler et de synchroniser.

En effet, le tempo est soutenu et, si les équipiers ne développent pas leur capacité d'écoute et d'attention, la production de tous ces solistes de grands talents risque de virer à la cacophonie.

Le coaching d'équipe : à grands pas vers l'harmonie

Quelle que soit l'équipe, le team-coaching conduit les équipiers et leur manager sur un chemin marqué par quelques étapes incontournables :

- Se redonner un cap commun, une partition commune,
- Découvrir les différences et apprendre à les qualifier,
- Restaurer la confiance,
- Retrouver la dynamique du don (donner pour recevoir et vice versa)
- Pratiquer le respect des points de vue et l'assertivité,
- Expérimenter la puissance de l'intelligence collective,
- Lever les freins qui poussent à la concurrence plutôt qu'à la coopération,
- Savoir réguler les tensions au fur et à mesure qu'elles apparaissent dans l'équipe et empêcher ainsi la constitution d'un passif,
- ...



Sonner juste, s'ajuster, cela se travaille sans cesse...

Les orchestres symphoniques ou les quatuors le savent bien : pour approcher cette perfection collective, il faut un réglage presque continu. C'est pourquoi les équipes vraiment matures se donnent, après avoir suivi un coaching, des temps de régulation relationnelle, deux ou trois fois par an (avec ou sans coach...). Ainsi, les équipiers sont en mesure de passer par tous les tons, tous les tempos et toutes les amplitudes sonores sans jamais perdre leur accord.

Valérie PASCAL



Déliez vos nœuds ; tissez vos liens

Directrice : Valérie PASCAL
Accréditée Titulaire par
la Société Française de Coaching

Siège social :
30, avenue du Gnl De Gaulle
78110 LE VESINET

Bureau de coaching :
43, rue Beaubourg,
75003 PARIS

Téléphone : 06 85 52 54 92
Courriel :
vpascal@passages-co.com

www.passages-co.com

Télex >>> Horse coaching : quand le cheval devient miroir

Dans les contes de notre enfance, la méchante reine demandait au miroir de lui dire qu'elle était la plus belle – toujours.

Sur le manège où le manager s'avance seul vers le cheval, sur lequel il ne montera à aucun moment, la question n'est plus celle de la beauté singulière, mais bizarrement s'enfonce plus loin...

Il ne faudrait pas grand-chose pour que je me laisse aller à *essentialiser* et à dire que le cheval, par son langage silencieux mais ô combien explicite, nous révèle qui nous sommes... Mais sans aller si loin, il est manifeste que le cheval renseigne sans ambages sur ce que nous faisons et sur l'effet que cela produit sur les autres (c'est-à-dire sur notre comportement social ou interactionnel).

Son extrême sensibilité lui fait capter les moindres variations/nuances de nos communications verbale et non-verbale, auxquelles il réagit aussitôt... Masse de près de 500 kilos mise en mouvement précisément par ce qui m'échappe, ce je ne sais pas que je fais... Il invite alors à un réglage, un ajustement en conscience de ce non-vu et non-su qui nous définit bien souvent malgré nous...

Une expérience fondatrice pour développer un juste leadership.

VP

Joyeuses fêtes de fin d'année !