



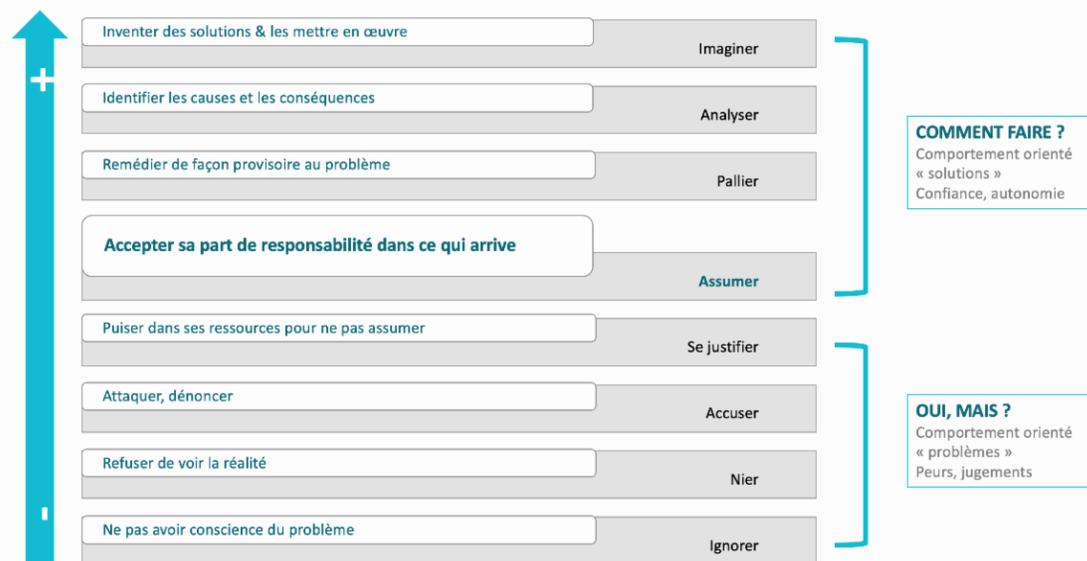
Ils peuvent bien se débrouiller seuls ! Yzonka...

Voilà une affirmation qu'on entend volontiers dans la chaîne hiérarchique, venant parfois d'un manager parlant de ses équipes ou d'un directeur évoquant son manager. Ces petites phrases incantatoires et peu efficaces nous traversent tous l'esprit. Car, que nous soyons en responsabilités ou non, nous sommes souvent pilotés par des drivers* sorte de mantras peu élaborés qui nous évitent de voir et d'analyser les causes d'un problème. Nous avons tous des angles morts dans notre vie professionnelle et les leaders n'échappent pas à cette cécité, quel que soit leur niveau d'intelligence et de compétences.



Un leader qui sent qu'il y a bien un problème managérial à l'horizon peut passer par différentes phases, de la pire qui entretient le sujet à la plus favorable qui contribue à trouver des solutions.

Echelle des comportements



Tout **en bas de l'échelle**, on trouve la non conscience du problème : soit par **ignorance**, soit par **déni**. Si on ignore qu'on a une fuite d'eau, le tuyau se déversera pendant des jours entiers, inondant tout. La facture sera salée quand on découvrira l'ampleur des dégâts, qui seront parfois irréversibles. Il en est souvent de même quand on découvre un dysfonctionnement managérial qui représente des coûts importants pour la structure autant que pour les personnes. La stratégie de l'autruche apporte un peu de réconfort mental dans l'instant mais une dégradation structurelle sur le long terme car la contagion se développe à bas bruit. Laisser pourrir une situation ne l'a jamais réglée...

Le niveau juste au-dessus consiste à reconnaître un peu le problème mais à **accuser** les autres ou bien à **se justifier**. L'objectif est de se défausser pour se protéger, pas de trouver une solution. « *Mon conjoint ou le plombier aurait dû ou aurait pu* » quand il s'agit de plomberie, « *C'est à cause d'untel ou untel qui a tel ou tel défaut* » quand il s'agit de la vie en entreprise. Dans cette configuration, on cherche un bouc émissaire qui endossera la problématique. Il n'est le plus souvent que le symptôme du dysfonctionnement. Cette stratégie permet parfois au groupe de trouver une illusion d'unité au détriment du « sacrifié ».

La première étape vraiment constructive, c'est d'accepter sa part de responsabilité dans ce qui arrive et que chacun puisse **assumer** avec lucidité pour trouver des solutions. Car dans une crise systémique, tous les membres contribuent au problème. Parfois de façon positive en s'hyper-adaptant pour **pallier** sans résoudre – c'est parfois nécessaire quand il y a une urgence - parfois de façon négative en critiquant ou projetant sur les autres leur colère ou leur souffrance. Les uns se défoulent pendant que les autres s'épuisent et ce faisant, l'organisation entière s'enfonce dans le dysfonctionnement. Trouver une solution bricolée quand on est pris de court est une façon astucieuse de sortir d'une impasse et un indicateur d'agilité du groupe si ce mode reste exceptionnel. Quand il s'invite au quotidien, il met les personnes sous stress et les oblige à puiser dans leurs ressources profondes. Dans ce cas, ce mode dégradé indique qu'il y a une difficulté structurelle à résoudre et il devient l'indicateur de la souffrance du groupe. Pour reprendre l'exemple de la fuite d'eau, si elle arrive un dimanche soir et qu'on ne trouve pas de plombier, entourer la canalisation défectueuse de tarlatane permettra d'attendre le lendemain. Considérer qu'on a résolu la fuite et que désormais elles seront toutes réparées au scotch nous empêche de nous demander pour quelle raison nos conduites d'eau claquent toutes les unes après les autres. Dans la vie professionnelle, un conflit, une perte de confiance généralisée ne se résolvent pas en une ou deux réunions avec le grand chef ou le DRH. Cela peut ponctuellement faire baisser la pression mais ne suffira pas à nettoyer la situation, notamment parce que ces intervenants haut placés étant eux-mêmes dans la structure, ils ne peuvent accéder à une posture de neutralité totale. Ils ont toujours une intention derrière leur communication qui ne manquera pas d'être interprétée par les parties prenantes et limitera inévitablement la confiance.

On le comprendra, l'imbroglio ne se résoudra de façon durable et constructive que si l'équipe entière prend le temps de se poser pour réfléchir : **analyser, imaginer des solutions** puis les mettre en œuvre et réévaluer. Ça, c'est facile sur le papier et parfois dans l'esprit de la direction mais quand les crispations et les frustrations se sont installées, que la confiance s'est effritée, il devient difficile pour une équipe et pour un manager de créer un climat favorable à l'intelligence collective. Les injonctions « *ils doivent se parler* » ou les vœux pieux « *c'est important de s'écouter* » n'y feront rien et non, ils n'arriveront pas à se débrouiller tout seul ! Exfiltrer discrètement ou brutalement un membre de l'équipe ou le manager n'y changera rien car les postures et les modes de fonctionnement sont installés.

C'est là que, parce qu'il est extérieur à la structure et qu'il a des compétences spécifiques, le coach va

peuvent accompagner l'équipe et casser le cercle vicieux de l'incompréhension, de la colère et de la souffrance émotionnelle. Pour autant, un coaching n'est pas un médicament qu'on prendrait et qui agirait sur tous avec ou sans bonne volonté de leur part. Le coach ne fait que 50% du chemin, il est de la liberté et de la responsabilité de chacun de faire l'autre part. Le coach saura voir les angles morts, questionner, apporter un regard neuf et neutre sur le mode de fonctionnement collectif. Il s'attachera plus au processus qu'au contenu et pourra permettre à l'équipe de se libérer des automatismes toxiques, qui freinent son efficacité autant que sa qualité de vie au travail, puis de se remettre dans une dynamique de construction.

Il est bien rare que les salariés ne veuillent pas travailler ni coopérer. S'il y a des freins ou des blocages, la plupart du temps, ils sont en réponse à un dysfonctionnement relationnel, qu'il soit managérial ou non. Il est facile d'affirmer qu'un tel est borné ou alors qu'on ne peut rien en tirer. Cela revient au stade très primaire d'accuser sans résoudre, de refuser d'assumer sa responsabilité et donc d'entretenir le problème.

Un coach d'équipe n'est ni un magicien, ni un technicien, encore moins un gourou. C'est un peu le Jimmy Cricket de l'équipe qui lui permet de sortir de ses habitudes de penser et d'agir. Par sa présence et sa neutralité, il sécurise le travail collectif. Il interroge et confronte en douceur et sans langue de bois. Il sait créer le climat de respect et de liberté nécessaire à la régulation des divergences. Chacun peut oser s'exprimer s'il y a un arbitre et des règles du jeu. Comme un accordéon d'instruments qui permet aux musiciens d'un orchestre d'être pleinement eux-mêmes, de jouer juste et de s'accorder ensemble. Il aide le chef d'orchestre à prendre sa place, ni trop effacée, ni écrasante, à clarifier sa communication, à donner sa vision du projet. Avoir l'oreille absolue – une excellente écoute – est la grande qualité du coach qui perçoit les résonances et les dissonances, les signaux faibles mieux que quiconque. Réceptivité, compétences, posture adaptée sont les trois critères à évaluer chez un coach.

Ce réglage n'est pas toujours simple, il peut même être disharmonieux à certains moments parce qu'il fait remonter les colères enfouies pour les purger de façon constructive dans un contexte sécurisé. Mais un coaching est un processus, pas une intervention ponctuelle et sur la durée, le coach aide l'équipe à se synchroniser pas à pas, à limiter les fausses notes, à équilibrer le système, à réguler la température émotionnelle du groupe, pour faire en sorte que chacun prenne volontairement sa part dans l'œuvre commune. Créer ou recréer les conditions de la confiance est l'art du coach. Car la confiance ne peut se décréter, elle se construit petit à petit et elle se mérite.

Un coaching d'équipe ou d'organisation est indiqué pour une équipe en construction, en restructuration ou en transmission. Parfois aussi pour une équipe en souffrance ou en divergence, afin de l'aider à créer les conditions de la confiance et de la coopération. Il n'y a pas un concert – ou une œuvre commune pour l'entreprise – sans une phase où tous les instrumentistes s'accordent et il est parfois nécessaire de le refaire en cours de spectacle. Si on ne veut pas voir les spectateurs ou les clients fuir parce que l'équipe est dissonante, il faut prendre le temps d'accorder les violons.

Faire équipe n'est pas automatique. Il arrive que la dynamique prenne facilement parce qu'il y a une bonne synergie entre le manager, l'équipe, le projet et le contexte. Mais cela n'a rien d'évident. On peut avoir de réelles qualités managériales et être en difficulté ou en échec à un moment où un autre de sa carrière. On peut être un salarié dévoué et consciencieux et se sentir mal dans son équipe.

Quand cette synchronisation ne se fait pas ou se fait mal, avec des zones de frottement, de démotivation ou simplement des angles morts, il est important de ne pas laisser la souffrance s'installer. D'abord par égard pour les personnes mais aussi pour l'efficacité du système. De façon très pragmatique, une équipe qui dysfonctionne coûte très cher à la structure. Les coûts parfois cachés sont pourtant réels : mauvaise communication, perte de motivation, concurrence déloyale entre les services, perte de sens et de vision commune, revendications... La Nasa qui n'est pas une entreprise philanthropique l'a bien compris en demandant à Taibi Kahler, chercheur en psychologie, de trouver un modèle qui permette aux astronautes de fonctionner ensemble de façon fluide sans mettre en péril leurs projets pharaoniques. C'est l'origine de la **Process Communication**, modèle efficace et transposable au monde de l'entreprise et qui permet d'utiliser les différents canaux de communication, de comprendre les besoins psychologiques de ses collègues ou de ses clients et de mieux gérer le stress. Les conflits dans une équipe bloquent la circulation des informations, la coopération, les projets et renvoient une mauvaise image aux candidats potentiels autant qu'aux clients.

Tout mis bout à bout, la facture est salée pour les organisations et ce, en pure perte. La gestion d'une crise avec des « sparadraps » permet rarement de capitaliser et crée souvent une hémorragie des ressources financières et humaines de l'organisation. En général, elle se solde par un mal-être généralisé, des arrêts maladies et du *turn over*. Là encore, pallier est une façon de limiter la casse ponctuellement mais nécessite ensuite une réflexion systémique pour comprendre les causes et conséquences du problème et imaginer des solutions. En outre, quand il y a une difficulté managériale, il faut être conscient que ça plombe toute l'équipe, qui n'ira jamais plus loin que son chef...

Un coaching d'équipe est lui aussi une dépense mais il représente un investissement, qui va produire des résultats positifs durables. Le prix d'une crise et celui d'un accompagnement ne sont ni du même ordre de grandeur ni de même nature. Il y a autant de différences qu'entre gérer un dégât des eaux, perte « sèche » pour la structure, et investir dans la fibre optique. Dans la seconde option, on gagne de la fluidité de communication et de l'efficacité, pour un coût nettement inférieur à celui d'une crise.

* Un driver est un automatisme mental qui prend possession de notre cerveau et appauvrit notre réflexion. Un peu comme un virus dans un disque dur qui démarre sans qu'on n'y prête attention. Ces drivers ont souvent été installés dans l'enfance. « Je dois être parfait pour être aimé » ou « il faut souffrir pour mériter » par exemple.

Victoire Dégez Conseil propose des **formations** et des **coachings** qui aident les organisations à gagner en coopération, QVT et efficacité.

Le printemps arrive, l'énergie revient

Il est temps de booster vos équipes !

Victoire Dégez Conseil vous propose des formations dynamisantes

Sur étagère ou sur mesure, elles sont toutes créatives, originales et personnalisées

Vous connaissez notre professionnalisme ?
Transmettez notre message à votre réseau ou contactez nous !

 <p>La plus efficace : 5 jours de formation au management : (communication, régulation, gestion des divergences, efficacité, décisions, organisation...)</p>	 <p>La plus essentielle : Plan de qualité de vie au travail pour prendre soin des équipes et construire une stratégie de QVT et de performance collective.</p>	 <p>La plus fun : 2 jours d'initiation à la Process Com' pour tout professionnel en situation de relations. Un incroyable booster pour équipes et managers.</p>	 <p>La plus demandée : 2 jours de formation à la coopération avec l'outil Talents. Une session pour développer son empathie cognitive et construire une vraie cohésion.</p>
---	---	---	--

Et beaucoup d'autres thématiques pour mieux collaborer, augmenter son leadership et comprendre les autres...
Cabinet certifié Qualiopi pour toutes les actions de formation

victoire.degez@victoire-degez-conseil.fr
www.victoire-degez-conseil.fr

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

Pour nous contacter : victoire.degez@victoire-degez-conseil.fr

Pour rire et réfléchir !



Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil

[Cliquez ici !](#)

[Se désabonner](#) | [Mettre à jour mon profil](#) | [Avis de données de Constant Contact](#)



Try email marketing for free today!