

# Le

# Journal des Professionnels



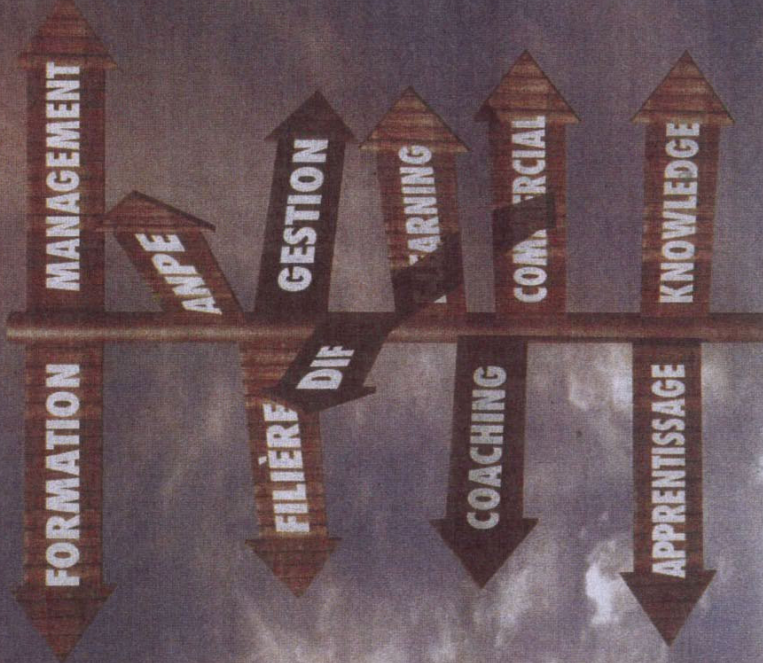
site internet  
[www.jdpro.net](http://www.jdpro.net)

N° 83

LES POINTS DE PRESSE DE L'ENTREPRISE

FÉVRIER-MARS 2007

## PROMESSES & ILLUSIONS DES FILIÈRES DE FORMATION



**Chiefs d'entreprise : construisez une vision partagée avec votre équipe et permettez ainsi à chacun de faire le lien en permanence entre ses actions et le sens de ses actions. Vous suscitez les motivations individuelles et développez la performance collective.**

La vision est une évidence et une nécessité : « nous sommes là et nous devons aller là ». Le chef d'entreprise est convaincu que tous les collaborateurs partagent spontanément son point de vue et donc... qu'ils sont prêts à suivre le mouvement dans le sens souhaité puisqu'il en va de l'intérêt général ! Dans la réalité cela ne se passe pas vraiment comme cela.

Le développement d'une organisation, sa réactivité et son efficacité sont une affaire collective qui elle-même repose sur des comportements et attitudes individuels, les deux se trouvant dans un rapport de constante interaction. Et dans un système en perpétuelle évolution, il est aisé de perdre très rapidement le sens, la cohérence.

L'enjeu de la construction d'une vision partagée est de créer et de maintenir un mouvement, mobilisant ainsi l'ensemble des acteurs dont on souhaite une implication, depuis la direction qui indique la vision jusqu'au collaborateur dont il conviendra de maintenir la mobilisation (et la productivité) et ce en passant par la ligne managériale, à laquelle il sera demandé de décliner à la fois la communication et l'action. La construction d'une vision partagée avec son équipe nécessite de s'éloigner un instant des logiques gestionnaires et financières qui priment aujourd'hui dans le pilotage des collectifs et des organisations, pour mieux les faire évoluer. Cette construction relève de deux approches à la fois distinctes et complémentaires :

**LE TEAM BUILDING (ou cohésion d'équipe)** qui traite de la motivation collective et le développement des bonnes relations entre les membres d'une équipe animée par des valeurs partagées et un sentiment d'appartenance. Il s'agit de rassembler des individus au niveau du sens et de la convivialité. La communication est à la base de tout échange ; il ne saurait y avoir d'action de team building sans un travail sur la communication. Pour autant l'un ne se réduit pas à l'autre.

**LE COACHING D'ÉQUIPE**, qui traite du développement de la performance collective : observation et analyse des processus interactifs entre les membres d'une équipe et leur manager, mise en oeuvre et développement de nouveaux comportements, compétences, stratégies d'organisation permettant à l'équipe (ou à un comité de direction) de mieux fonctionner ensemble dans le cadre d'objectifs définis. Il s'agit d'accompagner une équipe dans l'apprentissage et le

développement de ses performances collectives. Sachant que le résultat obtenu par l'ensemble d'une équipe dépasse très largement le potentiel de la somme de ses membres.

Le team building et le coaching d'équipe sont très complémentaires. Faut-il alors commencer par un team building ou un coaching d'équipe ? Tout dépend de l'équipe et de son niveau d'autonomie et d'évolution. Toutes les options sont valables. C'est l'état des lieux de la situation présente qui permet de le déterminer. Il est important de comprendre à quel stade de développement est l'équipe.

**Selon** le modèle élaboré par Vincent Lenhardt « Les responsables porteurs de sens », tout se passe comme s'il existait 3 stades de développement dans une équipe.

- **La collection d'individus**, c'est-à-dire une équipe de spécialistes centrés sur leur expertise, sur ce qu'ils produisent. Exemple : le commercial « c'est moi qui génère le business, c'est grâce à moi si l'entreprise est vivante », le financier « c'est moi qui serre les boulons, si je n'étais pas là cela partirait dans tous les sens », l'homme de marketing « je fais la stratégie on peut avancer ». En fait, chacun a l'impression que si le service ou l'entreprise fonctionne, c'est grâce à lui. Le niveau de communication est peu élevé car la prise de parole est vécue comme prise de risque. Le mode de pensée est linéaire.

- **L'équipe performante**, c'est une équipe qui reste centrée sur l'expertise ainsi que sur les relations entre les différents membres et qui, de plus, intègre une vision partagée. Chacun a le sentiment de travailler pour quelque chose de plus large. L'identité de chaque membre comme celle de l'équipe elle-même, se définit par son adhésion à la vision partagée, que l'on peut aussi appeler le sens. Le mode de pensée est holistique.

**On attend** d'un chef d'entreprise, d'un patron, d'un responsable d'équipe, non pas la justesse absolue de ses vues sur le futur mais plutôt la perception d'une vision stable c'est dire l'affirmation d'une direction claire et sensée pour que tous aient envie de s'y engager.

Dans un quotidien parfois chaotique, la vision sert de liant entre les différents éléments du système. Créer et partager une vision c'est permettre à chacun de faire le lien en permanence entre les actions et le sens de ces actions.

**C'est quoi exactement une vision ?**

La vision c'est d'abord la définition d'une situation future souhaitée qui apporte des améliorations à la situation présente. Elle nous pousse à évoluer vers une nouvelle réalité que nous désirons construire. Elle nous prépare à agir avec confiance dans l'ici et maintenant pour créer un avenir qui pourrait ne dépendre que de nous.

**A quoi ça sert ?**

La vision exerce une attraction qui incite chacun à se rallier à l'action, souvent au-delà de l'équipe proprement dite. Elle indique avec clarté ce qui est attendu de chacun. Une bonne vision lance des défis aux hommes et aux femmes de l'entreprise. Elle suscite les motivations et stimule les esprits. Décliner une vision c'est transformer des mots en « té » (productivité, rentabilité, réactivité...) par des mots en « ion » (implication, mobilisation, communication...)

**Comment ça marche ?**

Développer une vision, la partager avec son équipe, par un maillage de coaching d'équipe et de team building (cohésion d'équipe), c'est s'efforcer de voir à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène. Le coach aide à la réflexion collective, sans prendre la place du manager ou du responsable de l'équipe, ni la responsabilité de la forme, du contenu, des décisions. Il aide l'équipe à prendre conscience de son propre fonctionnement en la guidant dans son autoévaluation et en étant un miroir pour les membres de l'équipe et le manager. Il prend une position d'observateur neutre et facilite la réflexion stratégique en pose des questions « imprévues » ou « naïves » qui vont permettre à l'équipe de mettre en évidence les points clés des éléments chronologiques et cohérents d'une vision partagée :

**Conjoncture et opportunités** : il est intéressant de se fonder sur la connaissance du passé, la compréhension de l'existant et des événements présents, la perception des grandes évolutions prévisibles dans l'avenir. Le défaut de beaucoup d'entre nous est de vouloir aller trop vite vers la solution. Mais plus l'analyse se fera en profondeur, plus ce processus de réflexion impliquera de personnes dans l'organisation et plus le résultat sera puissant.

**LES FONDAMENTAUX**

**La mission**, c'est la raison d'être de votre équipe ou de votre entreprise. Elle a un caractère intemporel.

**Les valeurs**, ce sont les fondamentaux recouvrant l'éthique collective et individuelle. Lorsqu'une valeur est bafouée dans une entreprise ou dans une équipe le climat change. Le système est fragilisé.

**Les principes de fonctionnement** intègrent tous les niveaux précédents : « pour assumer notre mission et parvenir à réaliser notre ambition en respectant notre système de valeurs, quels sont les principes de fonctionnement que nous aurions intérêt à adopter ? »

**LES VARIABLES**

**Les priorités stratégiques** constituent la première étape nécessaire pour parvenir à l'ambition que l'on s'est donnée : « comment décidons-nous d'affecter les ressources dont nous disposons pour avancer vers ce nouvel état que nous désirons construire ? »

**Les plans d'actions** : Un plan d'action définit : l'objectif (il est formulé sur le mode affirmatif, sa réalisation est de la responsabilité de la personne qui en a la charge, il est clair, précis, mesurable, les conditions de réalisation de l'objectif sont connues, il est matériellement réalisable, la réalisation de l'objectif respecte l'équilibre du système et préserve les avantages du présent), les tâches à mener, qui en est responsable, l'échéance.

**L'ambition**, c'est ce que vous voulez avoir réussi à faire dans 1 an, 2 ans, 5 ans. Une ambition ressemble à un objectif avec une vision plus large.

**ET DEMAIN ?**

Une vision de l'avenir n'est pas proposée une fois pour toutes. Elle doit être répétée, discutée. L'équipe sait faire maintenant et peut partager la réévaluation de la vision de façon à pouvoir s'adapter aux nouvelles circonstances.

L'ambition, les priorités stratégiques et les plans d'actions s'adaptent en permanence : ce sont les variables. La mission, les valeurs et principes de fonctionnement restent stables, ce sont les permanents. **C'est la stabilité assurée par les 3 permanents qui permet de prendre des risques sur les 3 variables.** La construction d'une vision partagée suppose que le leader soit constamment animé d'une double interrogation vis-à-vis de ses collaborateurs, à savoir :

« *Combien ça va ?* » : la question qui permet le contrôle du contenu, la mesure de l'atteinte de l'objectif  
 « *Comment ça va ?* » : la question qui permet le contrôle du processus, la mesure de l'efficacité de la « manière de s'y prendre ».

L'entreprise ne pourra être dans l'avenir que si elle parvient à créer son propre futur. Pour cela elle doit poursuivre le décloisonnement de son organisation interne et exploiter parallèlement toutes les pistes d'ouverture à son environnement externe seuls garants de sa réactivité.

*Nadine Amour Métyer - Formatrice et coach en entreprise (Nam Communication - La Rochelle)*