

L'animation des équipes

La notion de dirigeant a beaucoup évolué en l'espace d'une génération. D'une part, parce que les individus sont de moins en moins disposés à suivre un chef par simple respect de la hiérarchie et, d'autre part, parce que le changement technologique fait appel à des compétences élargies dans le domaine de la conduite. Il ne suffit donc pas de commander. Le défi est ailleurs : il s'agit de mobiliser l'imagination, l'esprit d'initiative, le jugement, le dynamisme et l'expérience des individus de l'organisation.

Du projet à la réalisation

L'objectif d'une activité de conduite, c'est de faire effectuer une tâche par d'autres. Malheureusement, diriger fait appel à des compétences et qualités multiples que l'on rencontre chez bien peu de gens. Dans une version optimiste de cette appréhension, disons que le modèle du dirigeant compétent et efficace est insuffisamment connu. Ce n'est pas des facultés d'organisation et des compétences techniques qu'il est vraiment question ici, même si elles restent importantes, voire fondamentales dans l'exercice du leadership. En fait, il s'agit surtout de ces capacités d'animation qui font passer le projet à l'état de réalisation.

Le profil requis

On rencontre souvent d'excellents managers aux qualités de visionnaires et de concepteurs disposant de très bonnes connaissances techniques ainsi que d'un savoir-faire estimable. Pourtant, ils n'arrivent pas à mobiliser leurs collaborateurs : il leur manque des compétences élémentaires sans lesquelles ils ne peuvent exercer avec brio toutes les étapes du processus de conduite. En effet, si l'orientation et l'organisation de l'entreprise ne leur posent pas de problème, leur mode de communication reste bien insuffisant. Au départ, ils n'ont pas la crédibilité et la cohérence requises. Or, on ne le répétera jamais assez, pour amener des collaborateurs à s'impliquer et à s'investir dans une œuvre commune, il faut avant tout pouvoir leur donner le bon exemple. Ainsi, le dirigeant qui veut être obéi et apprécié doit être à la fois humble et sûr de lui, courageux, intègre, loyal et honnête, équitable et généreux - disponible, capable de reconnaissance et d'une écoute sincère -, accessible, ouvert et enthousiaste...

A ceux qui seraient prompts à s'identifier à ce modèle de vertu, je propose ici simplement quelques secondes de méditation et une question du genre: « est-ce que je ne manquerais pas de modestie, par hasard ? ».

Bien entendu, il ne suffit pas d'être sympathique ou « bonne pâte ». C'est d'un modérateur habile, franc et direct qu'il s'agit. Ce dirigeant-là dispose de larges compétences relationnelles ; il est capable de traduire l'orientation de l'entreprise en missions et de déterminer les marges de liberté aux intervenants quant au choix des méthodes et moyens à mettre en oeuvre.

La motivation et l'esprit d'équipe découlent de ce mode de conduite et se construisent à partir d'une base élémentaire, à savoir :

- une mission déclinable en terme d'objectifs précis, mesurables, réalistes et définis dans le temps
- une communication efficace, basée sur le respect d'autrui
- une délégation adaptée aux compétences et aux possibilités de développement des individus concernés.

Une mission claire

Pour se sentir responsable et motivé, chaque collaborateur a besoin de reconnaître que le résultat de son travail dépend largement de son intervention, de son savoir-faire ou de ses qualités. Or, dans bien des entreprises, on persiste à donner une liste des tâches à accomplir ou un cahier des charges plutôt que de parler de la mission. La nuance est de taille. Bien sûr, chaque membre d'une organisation doit savoir ce qu'il a à faire, mais, pour diriger correctement, il faut avant tout savoir développer l'image de ce que l'on veut atteindre à long terme pour que les activités quotidiennes aient un sens. Cet objectif commun peut

CM CONSULTING

aussi être défini par une équipe : si celle-ci participe dès le départ à son élaboration, elle sera plus motivée pour l'atteindre ensuite. Cette équipe peut également définir les actions à entreprendre ainsi que les objectifs particuliers qui concernent chacun de ses membres. Dans ce contexte, le rôle du dirigeant se résume donc à confier le maximum de responsabilités aux collaborateurs concernés tout en restant disponible pour assurer le meilleur fonctionnement possible de l'équipe.

Une communication efficace

La plupart des problèmes que rencontrent les entreprises dans la poursuite de leurs objectifs proviennent d'une communication déficiente. Pour faire effectuer une tâche, il faut être précis dans le message transmis et s'assurer qu'il a été bien compris et accepté. Les techniques de l'écoute active développées par Gordon ont essentiellement pour but d'amener la personne à identifier le problème qui la concerne et à trouver une solution elle-même. Subsidiairement, cette méthode renforce le respect mutuel et permet de se concentrer sur la recherche de solutions. Le feed-back permet en outre de faire passer des sentiments de reconnaissance et renforce la motivation.

Bien entendu, confier la résolution de problèmes aux membres d'une équipe n'implique pas qu'on les laisse se débrouiller tout seuls. Il faut rester au courant de la progression de la tâche pour être en mesure d'y apporter une contribution valable. Vu sous cet angle, la définition d'un tableau de bord constitue un excellent moyen de communication et permet à chacun de savoir à quoi il en est.

Signalons encore que la planification et l'organisation de réunions sont également des tâches porteuses d'un message important : elles incitent à l'exactitude, à la tenue des délais et à la rigueur. Cependant, ce n'est pas tant le cadre de la communication qui importe que le mode adopté.

Une délégation adaptée

Un bon dirigeant doit savoir s'entourer des bonnes personnes. Le degré de délégation dépend alors en principe de l'expérience des individus concernés et provoque des réactions variables.

L'information et l'explication ne sont pas à proprement parler de la délégation. Au mieux les individus se sentent concernés. En fait, la délégation commence par la consultation, dans la mesure où elle conduit déjà un certain degré d'implication. Mais les membres de l'équipe ne s'impliqueront personnellement que s'il leur est laissé le soin d'analyser un problème et d'imaginer la solution. Ils arriveront même à s'engager s'ils se voient attribuer un rôle dans lequel ils peuvent faire preuve d'imagination et développer leur personnalité. Cependant, c'est en confiant à une équipe une œuvre commune que les individus vont prendre en charge solidairement les objectifs et la responsabilité qu'ils auront définis.

Commander n'est donc plus le rôle principal dévolu au chef. Celui-ci pourrait se sentir inutile, relégué au poste de conseiller. Même l'initiative semble lui échapper. Cependant, c'est n'est qu'à ce stade qu'un dirigeant apporte la contribution que l'on attend de lui : permettre aux individus de l'organisation d'être efficaces et de développer leurs talents dans le respect de contraintes générales et d'une orientation donnée de l'entreprise.

Claude Meylan
28.2.2000