

CONSTRUISEZ UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET AMELIOREZ VOTRE PERFORMANCE

Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons traité l'évolution des pratiques en matière de stratégie, de leadership et de transformation

Dans cette nouvelle STORY, nous allons aborder la thématique de l'engagement et de la création d'une dynamique collective au service de la performance de votre organisation

Nous allons traiter cette thématique de la manière suivante :

- Construisez l'engagement en osant la confrontation
- Améliorez votre dynamique collective et votre performance

1. Construisez l'engagement en osant la confrontation

1.1. Ce que veulent les entreprises aujourd'hui

- Améliorer l'engagement de leurs collaborateurs
- Pérenniser cet engagement en établissant une confiance réciproque
- Mettre en place une organisation plus flexible qui donne plus de pouvoir d'agir
- Renforcer le lien entre l'entreprise et les équipes
- Devenir un lieu de vie agréable et un lieu de socialisation, et pas seulement un lieu de travail
- Accompagner leurs managers pour qu'ils soient plus bienveillants, empathiques
- Qu'ils puissent associer leurs équipes à certaines prises de décision

A. Augmentez l'engagement en améliorant la confiance et en acceptant la confrontation

- Un manque de confiance dans l'organisation se traduit souvent dans par des comportements peu propices à la communication et à l'efficacité du groupe :
 - Par peur des conséquences, le collaborateur va cacher aux autres ses points de vigilance et ses erreurs
 - Il ne donnera pas le meilleur de lui-même, il sera moins engagé et ne sera pas dans une attitude de collaboration
 - Seulement 7% des salariés français se disent activement engagés dans leur travail au quotidien contre 13% en Europe, selon la dernière étude Gallup.

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Paillez au manque de confiance en adoptant les bonnes pratiques suivantes :

- Encouragez vos équipes à exprimer leurs opinions, de manière factuelle et sans jugement

- En osant l’assertivité et la confrontation
- En acceptant les désaccords ponctuels
- En tirant parti des forces de chacun

Si ces bonnes pratiques ne sont pas adoptées :

- Il régnera dans l’équipe un climat de « fausse harmonie »
- Des frustrations et des ressentiments vont apparaître
- Le risque de « réactions disproportionnées » lors d’une prochaine réunion existe avec une dégradation de la relation

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Acceptez une saine confrontation pour faire émerger la créativité et l’intelligence collective :

- Encouragez chaque membre de votre équipe à s’exprimer clairement
- A accepter le point de vue de l’autre
- Créez un mécanisme pour la prise de décision en groupe

Une fois la décision prise en confiance :

- L’équipe s’engagera dans sa mise en œuvre
- L’étape suivante étant de renforcer la responsabilité en communiquant clairement les objectifs et les critères d’évaluation
- Durant la mise en œuvre, suscitez les feedbacks et la rétroaction

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Orientez l’attention portée aux résultats collectifs en adoptant les bonnes pratiques suivantes :

- Vous établissez les résultats que l’équipe doit atteindre
- Vous centrez la dynamique de l’action sur les résultats et les récompenses
- Alors, progressivement, chaque membre se tiendra mutuellement responsable de ses contributions

2. Améliorez votre dynamique collective et votre performance

Une bonne dynamique collective se manifeste par le fait qu’une équipe peut résoudre plus efficacement que lorsque ces personnes travaillent isolément. Cela se traduit par une meilleure intelligence collective et une capacité à collaborer accrue. (Pour approfondir, se référer aux travaux de James Surowiecki sur ce sujet)

Rapportons cette intention d’amélioration pour votre organisation à trois éléments de notre contexte actuel :

- Des faillites en augmentation de 35% en 2023
- Des perspectives économiques incertaines
- Des problèmes d’attractivité des talents

Dans ce contexte, les pratiques permettant d’améliorer la performance des équipes et notamment celle du comité de direction sont les bienvenues.

Quelles sont ces bonnes pratiques qui vont permettre un meilleur engagement collectif des membres d’une équipe, d’un comité de direction ou d’une organisation ?

Le premier pilier de l'engagement collectif consiste à définir un cadre clair :

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Définissez un cadre clair avec un but précis, des ressources et des moyens et rappelez l'enjeu du groupe ou de l'organisation

- Communiquez l'enjeu
- Elaborez ensemble un objectif commun, avec des ressources, des moyens définis et un horizon temporel,
- Précisez les relations entre les objectifs de l'équipe et les orientations stratégiques de l'organisation,

Le deuxième pilier de l'engagement collectif consiste à définir les règles du jeu :

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Elaborez des règles du jeu claires, qui intègrent les éléments suivants :

- Des règles, procédures, repères, contrats clairs et communément admis qui facilitent l'action,
- Des périmètres d'intervention et des rôles clairement définis
- Les compétences et qualifications requises
- Les outils et technologies utilisées
- Des modalités d'évaluation, de feed-back et de contrôle

Le troisième pilier de l'engagement collectif consiste à prendre conscience du rapport au temps stratégique et opérationnel de l'équipe

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Pour anticiper, piloter et réaliser ses activités efficacement ses activités, une équipe devrait utiliser :

- Majoritairement du temps opérationnel
- Et disposer également de temps pour les réflexions stratégiques
- La bonne pratique consiste donc à connaître la répartition actuelle et à pouvoir augmenter le temps stratégique, au niveau minimum souhaité (Selon un baromètre BPI France, 70% des équipes dirigeantes aimeraient consacrer plus de temps aux réflexions stratégiques)

Le quatrième pilier de l'engagement collectif est le suivant :

BONNE PRATIQUE N° 7 :

Encouragez vos managers à intégrer l'écoute, le respect mutuel et l'agilité dans leurs pratiques afin de permettre que :

- Les collaborateurs fournissent librement des informations variées, ce qui se traduit par une libre circulation des opinions
- Chacun peut s'exprimer sans être indument influencé par les autres
- L'intelligence émotionnelle de chaque membre du groupe est primordiale pour que chacun ose s'exprimer et soit capable d'écouter
- La capacité de l'équipe à collaborer, à innover et à décider ensemble, augmente

Passons au cinquième pilier de l'engagement collectif :

BONNE PRATIQUE N° 8 :

Encouragez vos équipes managériales à :

- Favoriser la confiance mutuelle et l'équité au sein de l'équipe
- Susciter l'envie de s'entraider et de mettre en commun les expertises spécifiques de chacun
- Remonter et partager leurs expériences terrain

Abordons maintenant le sixième et dernier pilier de l'engagement collectif

BONNE PRATIQUE N° 9 :

Renforcez l'attention portée aux résultats collectifs que l'équipe doit atteindre et mettez en place un mécanisme objectif pour :

- Agréger les données fournies par chacun
- Les combiner ensuite en connaissances pour déterminer la décision et l'action du groupe
- Vos prises de décision seront meilleures et les actions réalisées en plus grande cohérence avec votre stratégie

Au-delà d'une meilleure dynamique collective, la mise en place de ces bonnes pratiques dans vos équipes améliorera l'efficacité de votre communication et favorisera la créativité et votre capacité d'innovation.

Vos prises de décision seront améliorées ainsi que votre performance : Vous pourrez booster votre plan stratégique en mobilisant l'énergie du collectif

Enfin, vos équipes pourront s'adapter plus rapidement aux nouvelles situations rencontrées.

Il ne vous reste plus qu'à passer de l'intention à l'action, en intégrant le besoin actuel des équipes de concilier la quête de progrès et la recherche d'un sens collectif, en formulant une « raison de faire » qui facilitera la mobilisation collective de vos collaborateurs.

Nous espérons que cette STORY 14 vous aura été utile et je me tiens à votre disposition pour poursuivre nos échanges de vive voix.

Cela fait maintenant plus de 14 ans que CONNEC'SENS existe, et nous proposons nos offres de coaching de dirigeants et de managers, ou de conseil et formation en France et en Espagne et également au Mexique.

Mais, quel est le rôle d'un coach exécutif vis-à-vis de son client dirigeant ou manager ?

Tout d'abord, celui d'offrir un soutien et un accompagnement personnalisé pour se développer personnellement et pour faire face aux situations difficiles qu'il peut rencontrer.

Quelques exemples de besoins exprimés :

- En lien avec cette publication : Développer la performance et l'intelligence collective d'un groupe

Mais aussi :

- Développer les compétences d'un manager en leadership et ses performances professionnelles
- Lui faciliter le pilotage de ses projets de transformation
- Permettre au dirigeant de moins ressentir la solitude et lui éviter la dispersion entre de multiples urgences

- Lui faciliter l'alignement de ses équipes sur ses priorités stratégiques
- Permettre au manager de gérer au mieux les tensions et les conflits
- Favoriser l'optimisation des relations du dirigeant avec son président
- Accompagner le dirigeant sur des thématiques liées à la performance et aux résultats de ses équipes

Au-delà de ces problématiques assez fréquentes, je considère le rôle du COACH du DIRIGEANT comme celui d'un COACH auprès du capitaine d'une équipe sportive, il met en place toutes les conditions visant à faciliter la victoire de l'équipe.

A ce titre :

- Il éclaire le vécu du capitaine sous différents angles, capitalisant sur les échecs, sur les succès, mais aussi en mettant la lumière sur des options, en rupture avec le passé
- Il lui signale les possibles pièges ou obstacles sur sa route
- Il lui rappelle le chemin parcouru et les obstacles déjà surmontés
- Il lui donne confiance sur le potentiel de l'équipe pour gagner le match avec quelques pistes possibles, mais c'est bien le capitaine qui prendra les décisions

CONCLUSION avec la métaphore d'un match de RUGBY et avec la sagesse UBUNTU

Le 24 juin 1995, à l'Ellis Park Stadium de Johannesburg, l'Afrique du Sud remporte la finale de la Coupe du monde de rugby en triomphant de la Nouvelle Zélande 15 à 12

Une équipe donnée perdante face à un collectif de champions néo-zélandais réputés plus forts parvient à hausser son niveau de jeu collectif pour remporter la victoire

François PIENAAR, le capitaine a su fédérer son équipe, multiraciale, dans un pays pourtant divisé par l'apartheid.

Les Sud-Africains ont su mettre le « je » au service du « nous » pour créer, organiser et faire grandir leur « jeu » collectif

Face à des situations adverses ou imprévues, nous pouvons vite imaginer le pire, nous comparer et nous sentir en position d'infériorité ou d'inaptitude à réaliser nos objectifs, ce qui déclenche des frustrations, des jugements, puis une spirale de réactions négatives.

En entreprise, c'est l'exemple de la perte d'un appel d'offres ou nous étions pourtant techniquement meilleurs, et dans le sport la perte d'un match ou l'adversaire avait pourtant des performances inférieures

Comment transformer une spirale négative en spirale vertueuse ?

Si une personne qui intègre une équipe sent qu'elle fait partie d'un collectif performant et bienveillant, elle donnera le meilleur d'elle-même

Elle osera s'exprimer parce qu'elle sait qu'elle ne sera pas jugée mais soutenue.

Il sera facile d'écouter ce que l'autre peut lui apporter, et les échanges deviendront vite nourrissants et sources de plaisir partagé.

La confiance en soi et dans le groupe grandit et la performance suit.

A la fin d'un travail de groupe réussi, chacun peut dire aux autres : Waouh, je n'aurais jamais pu faire cela tout seul !!

En Afrique, UBUNTU, une sagesse ancestrale d'origine bantoue, traduit dans ces mots ce que chacun peut constater et ressentir, à l'issue d'un travail de groupe : « Je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes »

Nelson MANDELA était un fervent supporter de UBUNTU et de ses 14 principes, parmi lesquels figurent :

- L'union fait la force
- Elargir sa perspective
- Faire preuve de respect envers soi et les autres
- Chercher à créer du lien
- Célébrer notre diversité
- Accepter la réalité, aussi douloureuse soit-elle
- Apprendre à écouter permet de mieux apprendre

Barack OBAMA a cité UBUNTU dans son discours du 10 décembre 2013 aux obsèques de Nelson MANDELA, au stade Soccer City de Soweto devant 91 chefs d'Etat :

« Il y a un mot en Afrique du Sud, UBUNTU, un mot qui incarne le plus grand don de Nelson MANDELA, celui d'avoir reconnu que nous sommes tous unis par des liens invisibles, que l'humanité repose sur un même fondement, que nous nous réalisons en donnant de nous-mêmes aux autres et en veillant à leurs besoins ».

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire
avec curiosité cette STORY N° 14.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et également
de très belles semaines à venir, de belles rencontres et des réussites
collectives que vous saurez célébrer sous le signe de l'émulation, de la
joie du jeu et du plaisir partagé.