



Marc-Henri Drouin

## Comment rendre votre entreprise et votre équipe plus performantes ?

groupes à dominante de retrait et de rituel. Dans des groupes en constitution, ce stade est nécessaire. Les rituels se mettent en place (se dire bonjour, arriver à l'heure...) et permettent à chacun de mieux comprendre les règles.

Dans un groupe déjà existant, cet état devient révélateur de dysfonctionnements. On observe alors que les participants ne sont pas attentifs (ils lisent leurs mails en réunion, envoient des sms...), que peu de personnes s'expriment, que les non dits sont nombreux tout comme l'absentéisme. Dans ce cas, le problème vient du leadership. Les membres sont dans un processus de survie individuelle : ils fuient à la fois le groupe et le leader.

Quand on constate qu'il n'y a pas de dynamique autour de l'engagement, ni d'appartenance au collectif, il y a plusieurs raisons, les membres ne savent pas qui va juger leurs performances (leader absent ou pas encore nommé) ; les valeurs du leader diffèrent de celles en vigueur dans le groupe et l'entreprise ; les services fonctionnels, au lieu de jouer leur rôle de facilitateur, sont perçus comme "l'œil de Moscou" et cannibalisent l'énergie du groupe. Le leader en poste doit alors questionner son style de management.

### QUAND ON PASSE LE TEMPS "À PASSER LE TEMPS"

Le deuxième état est caractérisé par les passe-temps. Dans un groupe en consti-

tution, ce processus permet à chaque membre de renforcer la dynamique d'intégration au groupe. Le bavardage est alors une excellente occasion de s'informer.

Dans des groupes déjà constitués, si le passe-temps est dominant, il est révélateur d'un manque de cadre et d'objectifs. L'efficacité du groupe est faible car il est déstructuré. On observe des regroupements par affinités : chaque personne se crée ou cherche ses propres repères. Les origines de ces dysfonctionnements sont multiples. En premier lieu, la vocation de l'entreprise ne semble plus répondre à une réalité économique : les objectifs sont absents ou en décalage avec l'environnement, l'organigramme n'est plus adéquat, les changements sont trop rapides, la vision n'est pas partagée. Le leader doit dans ce cas remettre de la structure et des cadres.

### QUAND CHACUN EST CENTRÉ SUR SON PÉRIMÈTRE

Le troisième état se trouve dans l'activité sans intime confiance. On observe dans le groupe des comportements individualistes : chacun se limite à faire son travail, reste dans son périmètre de responsabilité, sans se préoccuper de la cohérence globale. S'il y a des dysfonctionnements, il y a peu de réaction des individus, chacun va rejeter la faute sur les autres et attendre. En phase de diagnostic, on ira vérifier le niveau d'information des opé-

rationnels. Il est vraisemblable qu'il y ait peu de communication sur les résultats, les priorités et les processus. La culture du secret et la langue de bois sont privilégiées.

### QUAND LE GROUPE TRAVAILLE SOUS TENSION

Ici, l'état d'un groupe nous montre une dominante de jeux psychologiques. Ils sont caractérisés par des manipulations émotionnelles qui aboutissent systématiquement à des sentiments désagréables. Ainsi, on observera de fortes tensions au sein du groupe caractérisées par des conflits et beaucoup de compétition malsaine. Ces tensions peuvent être tournées vers les membres, mais également vers le leader. Il y a des clans et chacun défend son territoire.

Même si ces tensions sont négatives, elles ont une dimension positive dans le sens où elles sont révélatrices d'un fort engagement des membres. Elles proviennent d'un fort besoin de reconnaissance. Chacun à sa manière teste son image auprès du leader et attend des signes pour être rassuré. Le leader devra donc veiller à mettre en place régulièrement des processus de régulation au sein du groupe et renforcer la distribution de signes de reconnaissance. Il favorisera aussi les évolutions de postes ou de responsabilité.

Cet état est caractérisé par un fort sentiment d'appartenance, un collectif qui

sublime l'individuel. Il est appelé intime confiance. Là, chacun peut être tel qu'il est, avec ses doutes et ses difficultés, et il peut les exprimer au groupe et au leader sans crainte d'être jugé. Chacun « tombe le masque » y compris le leader, qui sait demander et recevoir des "feed back" de la part du groupe.

Il est difficile et surtout illusoire de chercher à maintenir un groupe longtemps dans cet état. L'intime confiance ne se provoque pas, elle surgit dans la vie d'un groupe comme un moment de grâce. Puis le groupe reviendra à un des états vus précédemment pour éventuellement revivre d'autres temps d'intime confiance.

Il est donc intéressant de regarder fonctionner un groupe et de « photographier » cette structuration du temps. En s'appuyant sur l'observation des réunions, on peut ainsi mesurer sa performance à un instant T, même si elle est parcellaire. Un groupe qui passe majoritairement son temps dans le retrait et les rituels sera beaucoup moins performant qu'un groupe à dominante de jeux psychologiques, puis qu'un groupe à dominante d'activité sans intime confiance.

Marc-Henri Drouin  
Coach certifié, spécialisé dans la conduite du changement et le management de la performance  
(mh.drouin@booster.re)



**SFR**

neufbox



# 100€

## DE REMISE SUR FACTURE

Pour toute nouvelle souscription à l'offre neufbox à 49,90€/mois

### LA BONNE RAISON DE PASSER À LA NEUFBOX

En ce moment chez SFR, bénéficiez de **100€** déduits de vos premières factures pour toute nouvelle souscription à l'offre neufbox à 49,90€/mois. Internet, téléphone, TV, avec SFR, vous aurez toujours une bonne raison de passer à la neufbox.

APPEL GRATUIT

# 1088

DEPUIS UN FIXE À LA RÉUNION

**SFR.RE** Offre valable du 23 avril au 24 mai 2015 pour toute nouvelle souscription à l'offre neufbox de SFR à 49,90 €/mois avec un engagement de 12 mois, sous réserve d'éligibilité et de compatibilité technique. Modem neufbox indispensable proposé à la location (3€/mois) ou à la vente (150€). Frais techniques de fermeture d'accès ADSL : 45€ TTC. Détails et conditions disponibles en points de vente. Les 100€ seront déduits des premières factures d'abonnement, jusqu'à épuisement. SRR-SCS au capital de 3 375 165€. RCS St-Denis 393 551 007. 21 rue Pierre Aubert - ZI du Chaudron - 97490 Sainte Clotilde.