



L'ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES

où le temps de « *l'entreprise en transition* » ?

Nous vivons tous et toutes au sein des organisations et une grande partie de notre vie, nous conduit à agir et vivre au cœur même de ces organisations. L'entreprise est l'une d'entre-elles qui présente une « *organisation* », c'est-à-dire un tout constitué d'instruments, de relations de fonctionnement duquel émerge un ordre donné, ordre qui évolue au cours des perturbations et du temps comme le soulignent la littérature consacrée à l'organisation et au management.

Longtemps, telle une chimère, a été cultivée l'idée que l'entreprise réussit aussi grâce à un esprit d'équipe, une belle et dynamique équipe. Jamais l'équipe n'a eu si bonne presse en entreprise depuis ces dernières années. Paradoxalement, jamais elle n'a aussi été présente au travers des demandes de « *team-builng* » *(lire : « cohésion d'équipe »).Le coaching d'équipe apparaît toutefois comme une approche fondamentalement différente de la cohésion d'équipe et du team-building, dans la mesure en outre où elle s'inscrit dans la durée.

Pour rappel, le SYNTEC/conseil en évolution professionnelle précise que : « *le coaching est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de l'entreprise* ». Pour la Société Française de COACHING (SF COACH), l'accent est mis sur « *l'accompagnement de personnes ou d'équipes à partir de ses besoins professionnels pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* ». Enfin, pour l'ICF (Fédération Internationale de Coaching) « *le coaching est un processus qui aide le client à définir et accomplir ses buts professionnels et personnels plus vite et plus facilement qu'il serait possible autrement* ».

Le client « coaché » est une personne, dans le cadre d'un team-building, une ou plusieurs équipes. En poste ou en processus de formation ou de recherche d'emploi, le coaché bénéficie de prestations « sur-mesure » avec un coach qui lui-même a bénéficié d'une formation de coaching à l'interface souvent des disciplines que sont la psychologie, la sociologie des organisations, la gestion et l'économie d'entreprise, la systémique etc. Le coaching étant à considérer comme une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée.

Reconnu massivement comme « *un investissement durable et profitable à l'individu et à l'entreprise pour 85 % des répondants* » de la dernière enquête SYNTEC sur le coaching, celui-ci apparaît ainsi comme un investissement à long terme qui pour 63% des répondants (échantillon N=300 entreprises), est une méthode adaptée au développement professionnel et à l'évolution des comportements : 45% préfèrent faire appel à un coach externe et 42% conjuguer un coach externe à l'entreprise et un coach interne.

Les concepts de co-responsabilisation, d'intelligence collective, de projet d'entreprise et de vie, de management des compétences, d'évolution professionnelle, de développement personnel et managérial, d'intelligence émotionnelle aux services du projet...sont autant d'indicateurs depuis CAPAP® Tour Crédit Lyonnais 129, rue Servient 69326 Lyon Cedex 03 Tel : 04 78 63 79 27 fax : 04 72 61 92 65
Equipes d'entreprise 2005 - Interview n°4 Lettre ψ avec Alain CARDON-

plusieurs années en France que le coaching atteint ses lettres de noblesse dans une véritable « pratique professionnelle ».

Selon H.MINTZBERG, le travail du dirigeant s'exerce sur 3 niveaux : *l'information, le contact avec les personnes et l'action*. Il est donc bien question d'exercer d'un accompagnement à ces différents niveaux puisque c'est de dynamique collective dont il s'agit, pour faciliter la transformation de la culture du management dans son ensemble.

Comme le souligne A.CARDON (Coaching d'équipe, Editions d'organisation, 2003) :

« Le but du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe, de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres...les membres doivent clairement vivre leur équipe à la fois comme véhicule de performance exceptionnel et comme creuset de développement individuel et collectif ».

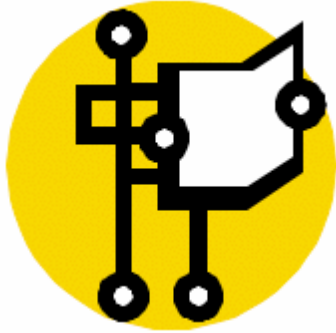
Plus que jamais, l'idée d'une forme unique et idéale de l'organisation est niée en bloc . L'ensemble des représentations du management évolue : transversalité, nouveaux outils & indicateurs de management, renforcement de l'actionnariat, renforcement de la compétence, de l'apprentissage, des savoirs...Bref, un principe de réalité conforte aussi l'idée que les bases du pouvoir des nouvelles entreprises seront davantage liées aux rôles des individus et des groupes.

Lorsque l'on demande à des groupes de donner une image de l'équipe, *« celle qui fonctionne bien, celle à laquelle ils voudraient ressembler, les exemples qui reviennent le plus souvent sont l'équipe sportive, l'orchestre, l'équipage du bateau... »* Ainsi que le souligne donc P.CAUVIN à travers cette illustration (La cohésion des équipes, ESF, 1997), construire et développer une équipe, c'est bien traiter, dans une démarche qu'il nomme *« volontaire et globale »*, les différents aspects de la vie de l'équipe, concernant les processus liés à la tâche (un objectif bien défini, poursuivi par tous, des rôles clairement attribués et un leader sachant orienter les énergies) et la vie même du groupe(motivation individuelle forte, un réseau de communications qui, tout à la fois, valorise chaque individu dans sa spécificité en lui donnant sa pleine capacité d'expression et permette de faire circuler les informations nécessaires à la bonne marche de l'équipe et enfin, la grande capacité d'évolution et d'adaptation , qui lui permette d'intégrer de nouveaux membres, de s'adapter aux évolutions de l'environnement, voire les devancer).

Sur des projets de changement, un des enjeux de l'action dans la complexité est la place de la ressource humaine à l'être humain, de la personne à l'équipe ? Donner une représentation claire du changement, du sens, amène inévitablement à la définition de la vision donc du changement dans nos entreprises chez les hommes et les femmes qui lui donnent justement du sens.

Lecture de quelques repères clés sur l'entreprise et l'accompagnement des équipes par un référent professionnel en la matière de renom, Alain CARDON PDG de METASYSTEM.

EQUIPES D'ENTREPRISE 2005 : Interview N°4 de Alain CARDON
par Sylvie SANCHEZ-FORSANS,
Chargée d'enseignement en Psychologie à l'UNIVERSITE LYON 2
Responsable du Centre d'Applications Psychologiques
et d'Accompagnement Professionnel (CAPAP®)



Alain CARDON

Alain CARDON, consultant et coach international depuis 1976, dont la pratique repose sur « *l'approche système et ses applications dans l'accompagnement stratégique d'organisations en transition* » est PDG de Metasysteme (www.metasysteme.fr).

Ses principaux livres parus en français aux Editions d'Organisation :

- Jeux de Manipulation, Alain CARDON (1995)
- L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution, Alain CARDON Pierre NICOLAS, Vincent LENHARDT (1983)
- Jeux pédagogiques et Analyse transactionnelle, Alain CARDON (1991)
- Les concepts clés de l'Analyse transactionnelle, Alain CARDON, Laurent MERMET, Annick THIRIET-TAILHARDAT(1993)
- Le manager et son équipe, Alain CARDON (1986)
- Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Alain CARDON (1992)
- Décider en équipe, Alain CARDON (1992)
- Pour changer, Jean-Marc BAILLEUX - Alain CARDON (1998)
- Coaching d'équipes, Alain CARDON (2003)
- Leadership de transition, Alain CARDON (2004)

Et récemment réédité aux Editions Eyrolles :

- Mieux vivre avec l'Analyse transactionnelle, A. CARDON, V.LENHARDT, P. NICOLAS (2005)

1) Aujourd'hui Alain CARDON quelle définition, quelle couleur, donnez-vous à l'entreprise ?

Alain CARDON : « L'entreprise est la forme sociale la plus avancée sur terre si on prend une analogie biologique, sinon c'est de la mécanique quantique ! Tout dépend donc d'où l'on regarde l'entreprise : du point de vue de la création de valeur au sein d'une entreprise, celle-ci correspond pour moi aujourd'hui à celle qui est potentiellement issue de l'interface entre les membres de l'entreprise, ou encore avec ses clients, si ces interfaces sont performants.

L'entreprise en « *transition* » souligne sa dimension continuellement évolutive. Elle va vers l'aboutissement de son projet, de sa croissance, elle est en mouvement. Le leadership n'est plus situationnel mais transitionnel ».

2) Quid des demandes des entreprises à l'approche de 2006 ?

Alain CARDON : « L'entreprise vient toujours auprès de professionnels du conseil et/ou du coaching avec des demandes précises, souvent en évoquant un « *symptôme* » qui exprime leur point de vue des choses, leur cadre de référence. Par exemple, il peut y avoir une demande d'accompagnement à l'occasion d'un déménagement du site de l'entreprise, ou lors une fusion entre deux groupes, ou encore lors d'une transition de leadership. Les demandes peuvent aussi être liées à la culture de l'entreprise.

Le coach de son côté a des clés de lecture, par exemple, une difficulté à prendre des décisions est souvent liée à un problème de confiance en soi et dans l'environnement. Dans ce contexte, les managers peuvent être « paralysés » par quelque chose, mais ne peuvent pas le dire. Un problème de gestion du temps est souvent lié à des difficultés de délégation ... Le consultant ou coach aide dans la précision du diagnostic.

Avec de la pratique, on acquiert donc des « clés » de lecture par rapport aux « symptômes » évoqués. Ensuite, on accompagne peut-être dans le déploiement de solutions ».

3) Cela signifie -t-il qu'il est préférable d'aider l'entreprise de façon ponctuelle ou dans une démarche plutôt longitudinale ?

Alain CARDON : « Pour ce qui me concerne, j'opte pour une relation d'accompagnement en profondeur. La 1^{ère} rencontre avec une entreprise est toujours sur du court terme, mais bien menée, elle ouvre aussi des fenêtres à long terme sur la base de fondations solides. Pour autant, l'idée n'est pas de s'enfermer dans la « ritualisation »... Personnellement, je privilégie l'accompagnement à long terme en tenant compte de l'évolution de l'environnement, par exemple à 2 à 3 ans. Cela dit, j'ai accompagné des entreprises sur 10 à 15 ans ».

4) Cette démarche d'accompagnement est-elle généralisée sur le marché ?

Alain CARDON : « Certes, cette démarche est peu généralisée sur le marché mais je privilégie la relation durable entre l'interlocuteur et le consultant & coach. A chaque fois, je me pose la question « *qu'est-ce que va pouvoir me demander mon client ?* », et c'est une découverte.

Je n'apporte rien de précis comme solution, mais j'accompagne le client dans la création de sa propre réussite. Je fais donc une différence entre ce que j'appelle le « tourisme de concepts » ou encore le « tourisme de théories » plus ou moins superficiel et l'action en profondeur, souvent démultipliée, menée dans le temps. Selon moi, l'expertise d'un coach vient de son travail en profondeur avec peu de clients. Cela reste à privilégier plutôt qu'un « turn-over de clients » trop rapide.

Même si le travail d'un coach n'est pas celui d'un expert, son expertise repose sur sa capacité à accompagner un travail en profondeur ».

5) Pour avoir accompagné, formé et supervisé de nombreuses équipes, de coaches, de coachés...quelle démarche théorique choisissez-vous ?

Alain CARDON : « Pour moi, l'Analyse Transactionnelle, la P.N.L. et d'autres théories de communication et de compréhension sont importantes mais il ne faut pas en parler mais les pratiquer. Aujourd'hui je suis davantage centré sur une pratique de « *l'approche système* ». Puisque cette dernière approche est systémique elle fait en elle de la place à toutes les autres !... »

6) En quoi la démarche d'accompagnement des équipes est - elle aujourd'hui quasiment incontournable dans la palette d'interventions des consultants professionnels en entreprise ?

Alain CARDON : « Dans une organisation, si on la compare à un corps en faisant référence à la bioénergie, ce serait comme de dissocier les actes d'un même corps. Il y aurait alors rupture !

Au sein de beaucoup trop d'équipes et d'organisations, ce qui apparaît est la difficulté à travailler en réseau et en système-projet réellement collectif.

Par exemple, si un coach ou consultant fait un bon travail avec un comité de direction uniquement ce dernier peut aussi vite devenir un club fermé. Il faut voir où sont les interfaces fragiles. L'intervention d'accompagnement stratégique vise à ne pas couper la tête de la base, ni au niveau du cou, du thorax ou du bassin.

L'évolution nécessaire dans les années à venir sera dans le développement de relations de travail « paritaires » au sein d'équipes réellement transversales. Le risque, si l'on accompagne pas les équipes, c'est de ne pas bénéficier d'une mutation culturelle vers la forme que prendront les organisations de demain.

A l'heure actuelle, nous sommes en train de vivre une mutation plus profonde que jamais au sein de nos organisations ».

7) La représentation du patron « d'entre-prise » évolue donc par conséquent ...

Alain CARDON : « Un bon patron est sans doute celui qui laisse les membres de son comité de direction travailler ensemble et qui se concentre sur des situations extérieures, il est aspiré à travailler en interface ailleurs, en restant en contact avec son équipe, de loin. Si l'on nomme ce genre de leader un manager « coach » c'est qu'il sait réellement déléguer. Il n'est pas assimilé à un personnage hiérarchique, il accompagne son équipe dans son autonomie et sa responsabilité.

A ce niveau, un véritable enjeu est de réussir à accompagner les équipes de direction dans le sens de cette évolution ».

8) Est-ce que cela veut dire que le coaching est une posture qui vise avant tout dans sa démarche à faire émerger l'autonomie et la co-responsabilité...

Alain CARDON : « Tout à fait. Dans beaucoup d'équipes et d'entreprise une des difficultés majeures est de travailler réellement en projet, en réseau, en système ouvert, sans forcément s'appuyer sur un « leadership » fort...

Quelque part, la recherche de parité dépasse le cadre restreint de l'entreprise et se développe au niveau mondial dans tous les milieux.

En France, elle doit se développer en particulier au plan politique. Cette posture de respect de l'autre et de son autonomie intrinsèque particulière au coaching, se retrouve davantage dans les pays nordiques. Cela dit, en Espagne, par exemple, c'est ce que fait ZAPATERO (*) qui explore cette relation dans son gouvernement, sans tout le temps essayer de se mettre en avant comme presque tous chez nous... En politique, susciter et vivre la parité, c'est vraiment novateur !

... C'est clairement ce qu'attend l'Europe ».

(*) Premier ministre Espagnol actuellement en poste

9) En matière de développement des équipes aujourd'hui, où se place le curseur ?

Alain CARDON : « La richesse d'une équipe provient de l'interdisciplinarité ou de la relation entre les compétences (ne pas confondre avec la relation entre les personnes).

La recherche sur le développement de la transversalité des équipes n'est pas une mode, c'est une façon d'obtenir des résultats. Si un système ouvert comme une entreprise veut gagner de l'argent, elle se doit de libérer la valeur ajoutée potentiellement issue de toutes ses interfaces internes et externes, s'ils deviennent performants ».

10) En conclusion, votre phrase clé sur le sujet ?

Alain CARDON : « Il s'agit en fait d'un dicton que j'aime et que je remets à l'ordre du jour en rappelant que *le temps ne respecte pas ce qui est fait sans lui* ».

© Propos recueillis par téléphone de Carry le Rouet le 23/09/05, avec tous nos remerciements.
Interview n°4- www.capap.com / Lettre psy 4.

Pour la constitution de ce dossier CAPAP® EQUIPES D'ENTREPRISE & INTERVIEW N°4, références bibliographiques :

S.ROUSSILLON « *le coaching : une alternative au conseil et à la formation* », in Management & Conjoncture Sociale, n°615, page 9, (2002)

P.CAUVIN, La cohésion des équipes, Editions ESF (1997)

Y.F LIVIAN, Introduction à l'analyse des Organisations, Editions Economica (2000)

R.BARANSKI, Le manager éclairé, piloter le changement, Editions d'Organisation (2001)

R.BUTTRICK, Gestion de projet en action, Village Mondial (2002)

P, CABIN , Les organisations , Etats des savoirs (collectif Sc Humaines et ANVIE), Editions Sciences Humaines (2005)

Ouvrage conseillé en presse : « Leadership de transition » de Alain CARDON aux Éditions d'Organisation (2004)

Site Web conseillé : www.metasysteme.fr