

L'arbre qui cache la forêt

Quelles peuvent être les vraies raisons de tensions dans une équipe ?
Les clés pour mener les bonnes actions.

Par **Marc-Henri Drouin** - mh.drouin@booster.re, coach professionnel,
gérant du cabinet Booster

Quand l'inertie empêche tout changement

L'inertie d'une organisation provient souvent d'une carence en leadership. Il faut vérifier si le leader a bien été officialisé dans l'organigramme et dans une lettre de mission. C'est ce qu'on appelle le leadership responsable. Mais pour que ce leadership responsable soit effectif, il convient de vérifier ses prérogatives.

Imaginons Paul, jeune directeur qui vient d'être nommé par son père Patrick, fondateur d'un groupe familial. Problème : Patrick est souvent sollicité par les collaborateurs pour régler des problèmes relationnels et lui arrive de les traiter en direct sans consulter Paul. Ce dernier finit par être en désaccord avec son père et ne plus avoir aucune autorité. Paul bascule alors dans une forme d'autoritarisme pour faire appliquer ses décisions, ce qui fragilise encore plus sa position.

Paul dispose d'un faible leadership effectif puisqu'il doit régulièrement consulter son père avant de décider. Le leadership psychologique est représenté par son père car c'est lui qu'on vient voir et non Paul pour régler les problèmes. Dans le cas présent, rien ne sert de mettre en place une formation ou un coaching pour Paul



tant que ses prérogatives ne seront pas clairement définies et surtout respectées par son père auprès du reste de l'entreprise.

Lorsque les décisions ne sont pas suivies d'effet

Il est toujours intéressant de questionner les collaborateurs et les managers intermédiaires sur les priorités de l'entreprise. La diversité des réponses est souvent surprenante, allant du "je ne sais pas" à "ça change tout le temps" en passant par "c'était mieux avant". Du coup, chaque collaborateur interprète à sa façon les consignes, discute voire conteste la pertinence des décisions. Un tel phénomène fait apparaître un besoin de structurer l'organisation et de donner du sens. Partager les diagnostics de l'entreprise,

clarifier l'organigramme et les priorités auprès des équipes est essentiel à ce stade. Préciser les systèmes d'évaluation et de rétribution permettra également de favoriser l'engagement des collaborateurs.

Quand les tensions sont omniprésentes

Votre service connaît d'importants conflits, les clans y sont nombreux et vous songez à organiser une action de team building ou une formation sur la gestion des conflits pour apaiser les tensions. Cela risque d'être peine perdue. Au préalable, plusieurs points sont à vérifier. La charge de travail est-elle bien répartie ? Existe-t-il des collaborateurs en difficulté dont les compétences sont en décalage avec les résultats attendus ? Y a-t-il une ou plusieurs personnes "toxiques" dans le service ?

Quand l'organisation est cloisonnée

Si les comportements sont individualistes, il est fréquent de constater que le leader ait lui-même un fonctionnement cloisonné. L'information circule mal, la cohésion est relativement faible sans qu'il y ait forcément de tensions entre les services : l'organisation du travail est à repenser, avec une vision par processus, pour qu'elle soit plus horizon-

tale. Cette organisation doit s'accompagner d'un effort de communication sans langue de bois de la part du management. Des actions de team building sont pertinentes afin que les gens apprennent à se connaître pour mieux travailler ensemble.

La charge de travail est-elle bien répartie ? Existe-t-il des collaborateurs en difficulté dont les compétences sont en décalage avec les résultats attendus ? Y a-t-il une ou plusieurs personnes "toxiques" dans le service ?

Pour aller plus loin

« Structure et dynamique des organisations et des groupes »,

Eric Berne

« Coacher les groupes et les organisations »,

Francois Vergonjeanne