

# Comment booster le bien-être et l'engagement de vos équipes ?



Pierre de Lovinfosse - Benoît Thiran

# INTRODUCTION

**Le monde de l'entreprise est en pleine transition.** Il s'agit de quitter « qqch qui ne donne plus assez vie », pour aller vers « qqch qui permette à la vie de se déployer ».

**Trois études interpellantes** vont nous aider à nommer ce qui ne donne plus vie et que nous voulons quitter ainsi que la direction à prendre. Elles nous invitent à opérer un changement de regard radical. Habituellement, nous nous focalisons sur la performance, la productivité, le profit. Ces études récentes nous révèlent que quand on priorise la dynamique humaine, la performance augmente : elle « se cueille comme un fruit mûr », un résultat. Elles **nous invitent à orienter notre regard sur la dynamique humaine au sein de nos équipes.**

**Nous avons tous d'une façon ou d'une autre une expérience d'équipe.** Qu'il s'agisse d'une équipe de projet, d'un comité de direction, d'une équipe de foot ou de son couple, nos expériences sont multiples et variées.

Comme pour beaucoup de choses essentielles pour appréhender la vie humaine, nos écoles ou même nos universités ne nous ont pas appris grand-chose sur la façon de vivre en équipe. Nous avons beaucoup d'expérience **sans n'avoir jamais pris connaissance des fondements du fonctionnement d'une équipe performante.**

Alors chacun a ses convictions, ses croyances comme disent les coachs. Pour les uns, une bonne équipe c'est une équipe dirigée d'une main de fer, pour les autres au contraire, une équipe produira de bons résultats si elle est guidée par un leader inspirant, certains disent qu'il ne faut plus de manager pour que l'équipe arrive au sommet, certains pensent que la qualité d'une équipe dépend surtout de la qualité de celles et ceux qui la composent, c'est évident...

Et vous, quelles sont vos croyances ? Que vous soyez dirigeant d'entreprise, manager, team leader ou simplement membre d'une équipe, cette question est essentielle. La réponse que vous lui donnez conditionnera votre attitude dans chacun des rôles précités. Avant de poursuivre votre lecture, arrêtez-vous quelques instants pour répondre à cette question. Vous confronterez ensuite vos réponses à ce que vous découvrirez dans les pages qui suivent.

**Mais en réalité, y-a-t-il un critère déterminant ?** Chaque équipe n'est-elle pas unique avec son propre mode de fonctionnement optimum, sa propre culture ?

Par quelle équipe commencer ?  
Comment s'y prendre ?

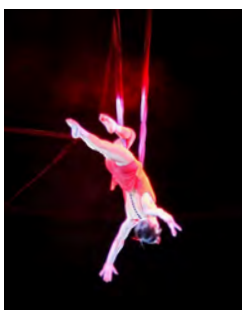
Ce sont les questions auxquelles nous allons répondre au fil de ces pages.

La première partie présente trois études pour le moins interpellantes : celle du Boston Consulting Group sur la crise de la productivité, l'étude Q12 de Gallup sur l'engagement des employés et enfin le projet Aristote de Google qui nous donne les 5 critères des équipes performantes. Dans la seconde partie, nous explorons deux questions: Que faire avec vos équipes en difficulté et comment garantir que vos équipes les plus performantes le restent ? La dernière partie vous propose deux outils concrets à utiliser sans mesure pour booster dès demain la dynamique et donc les performances de vos équipes.

Bonne lecture.

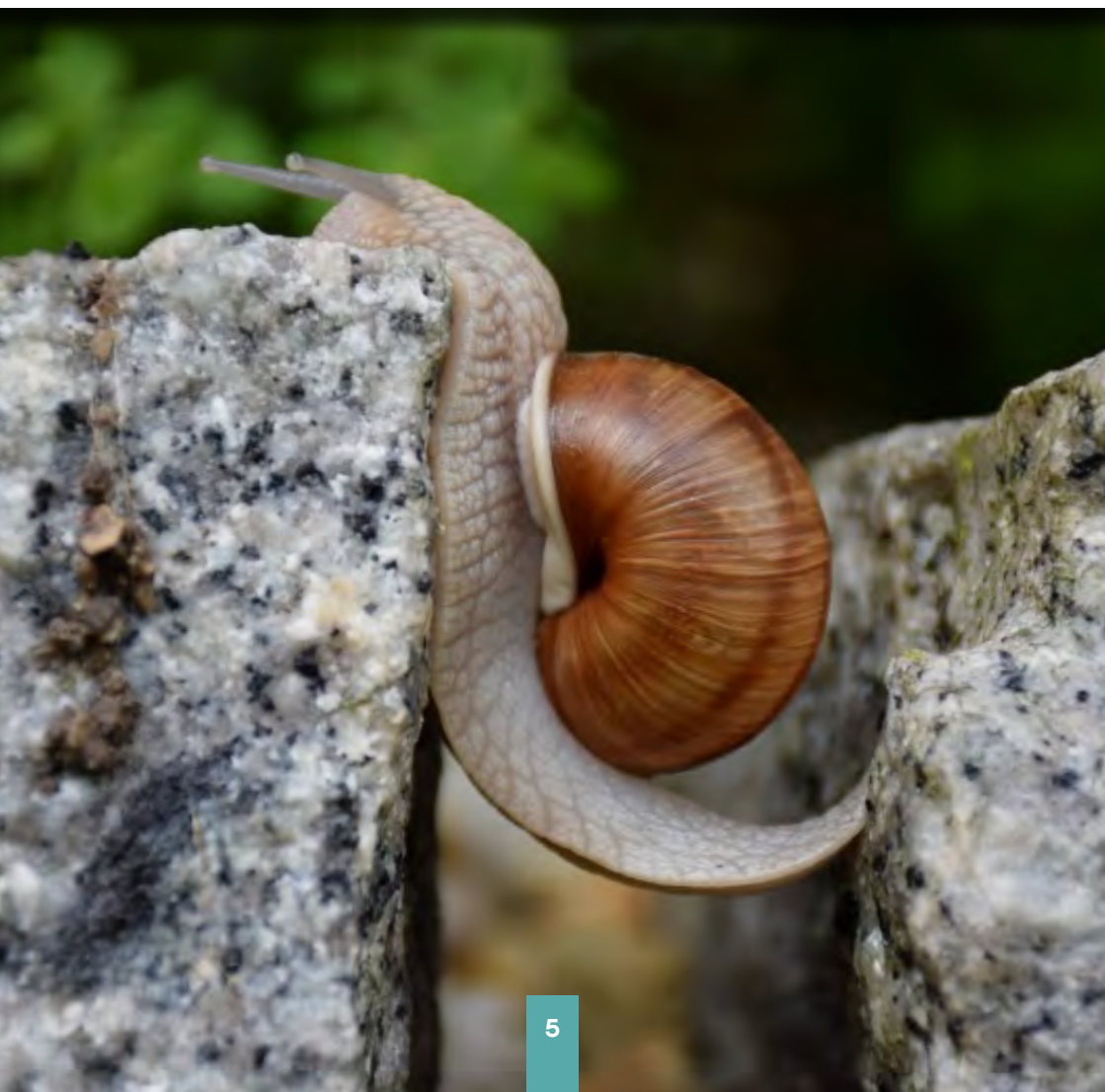
**Accéder à la table des matières**  
**p.82**

# 1 Trois études interpellantes

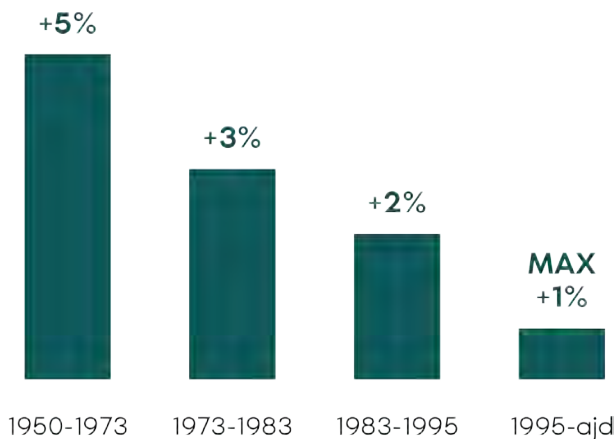


A

## Étude du BCG sur la crise de la productivité



Le Boston Consulting Group (BCG) part du constat du ralentissement général de l'accroissement de productivité<sup>1</sup>. La moyenne pour les 15 principales économies européennes, de 1950 à 1973, était de 5 % de croissance par an, de 1973 à 1983, de 3 % annuels, de 1983 à 1995 de 2 % et **depuis 1995, l'augmentation de la productivité est bloquée à moins de 1 % annuel**. C'est d'autant plus préoccupant et paradoxal quand on pense aux apports des technologies IT et aux nombreux programmes, projets et approches mis en œuvre pour augmenter la productivité pendant cette période.



Le BCG s'est posé la question :

**« Où disparaît tout ce potentiel de productivité ?  
Pourquoi cette crise de productivité ? »**

Le résultat de leurs recherches peut être résumé par le constat suivant : **les principes** d'organisation, de management, la manière de travailler, d'apprendre à mieux travailler, **qui régissent l'efficacité et l'efficience dans les organisations**, les entreprises ou le secteur public, **sont en train de se retourner contre nos efforts collectifs**.

Les principes, résumés par l'acronyme MAC (Measure, Accountability et Clarity), ont été efficaces quand le business était beaucoup plus simple. Depuis qu'il devient sans cesse plus complexe, ils sont devenus carrément contre-productifs. Les rapports des consultants sont pleins de constats de manque de clarté, de responsabilités et de mesures. La tendance majoritaire a été de clarifier les rôles et responsabilités, les processus, etc., de bien identifier qui est responsable et de pouvoir mesurer les résultats (KPI). Au nom du MAC, plus la performance se détériore, plus on rajoute des structures, des process, des interfaces, des coordinateurs, etc. **A la complexité du business, on rajoute la complication interne.** Pour comprendre et suivre, on a alors besoin de rapports et de mesures. Les gens passent leur temps en réunions et en rédactions de rapports. Ils mettent leur énergie dans ce qui est mesuré... au détriment de la coopération entre eux ! D'après l'analyse du BCG, les équipes de ces organisations passent entre **60 et 80 % de leur temps à « perdre leur temps »** sur des activités avec de moins en moins de valeur ajoutée... Mais aussi à travailler de plus en plus longtemps et durement. Voilà ce qui tue la productivité et crée la souffrance au travail !

Une entreprise ne peut pas se résumer à sa structure, son organigramme, ses process et ses indicateurs de performance. Au-delà, il y a des éléments fondamentaux qui sont complètement en dehors des écrans radar de MAC :

- Le leadership, qui est la valeur ajoutée du management.
- La coopération, qui est la valeur que chacun apporte aux efforts des autres.
- L'engagement, qui est la valeur ajoutée d'un individu dans l'exécution.

Il y a toujours un écart entre les règles/les process et les situations. Qui le comble ? Les employés engagés : par leur intelligence, leur jugement, la prise en compte de l'esprit de la règle et de la situation.

# CONCLUSION

**En conclusion, pour le BCG, dans notre monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), c'est la dynamique humaine qui fait la différence et qui contient le plus grand potentiel d'accroissement de productivité : accepter le flou, les chevauchements de responsabilités ; développer un leadership attentif aux personnes ; favoriser la coopération, qui multiplie l'intelligence et l'énergie des efforts humains, grâce à laquelle « le tout vaut plus que la somme des parties ».**





Pour le BCG, l'avenir de notre société, de nos entreprises et organisations, se joue sur la réponse que celles-ci donneront à la question :



**Allez-vous créer des organisations où les gens ont envie de collaborer au jour le jour ?**



# B

## Étude Q12 de l'institut de sondage Gallup sur l'engagement des employés



Souvent citée dans le milieu des entreprises libérées, elle permet de se faire une idée du **malaise et du gaspillage d'énergie qui existe aujourd'hui dans le monde du travail**. Gallup a étudié les résultats de plus de 25 millions d'employés dans le monde. Leurs chercheurs ont testé des centaines de questions pour arriver à 12 questions qui mesurent les éléments les plus pertinents de l'engagement des employés.



Le Q12 permet de répartir les employés en 3 catégories :

- **Activement engagés** : ces employés sont hautement impliqués et enthousiastes dans leurs fonctions et sur le lieu de travail. Ils mettent leurs énergies, leurs compétences et leurs dons au service de l'entreprise. Ils sont psychologiquement impliqués, entraînent la performance et l'innovation. Ils font avancer l'entreprise.
- **Pas engagés** : ces employés sont psychologiquement détachés de leur travail et de leur entreprise. Ils mettent du temps à la disposition de l'entreprise, mais comme leur besoin d'engagement n'est pas satisfait, ils n'apportent pas vraiment leur énergie et encore moins leur passion. Ils ne se sentent pas ou plus liés au projet de l'entreprise.
- **Complètement désengagés** : ces employés ne sont pas seulement malheureux au travail, ils sont frustrés que leurs

besoins ne soient pas satisfaits et ils véhiculent leur démotivation. Tous les jours, ces salariés sapent les accomplissements de leurs collègues engagés. Consciemment ou inconsciemment, ils freinent l'entreprise.

Les chiffres des sondages sont révélateurs :

	Activement engagés	Pas engagés	Complètement désengagés
Europe (2011)	14%	66%	20%
Europe (2017)	16%	70%	14%
France (2011)	9%	65%	26%
France (2017)	6%	69%	25%
Belgique (2011)	12%	66%	22%
Belgique (2017)	10%	73%	17%

Les nouveaux résultats se sont légèrement améliorés au niveau de l'Europe alors qu'en France et en Belgique le malaise se renforce : le pourcentage d'employés « activement engagés », déjà très bas, a encore diminué, les « pas engagés » augmentent, les « complètement désengagés » diminuent.

Indépendamment des variations, ils mettent en évidence que **seule une minorité de personnes** (de l'ordre de 1 sur 10) **trouve dans le travail une source de bonheur et d'épanouissement et se sent engagée dans le succès de son entreprise.**

Au-delà des chiffres, Gallup a mis en évidence, déjà en 2008 - 2009 et largement confirmé depuis lors, deux principes clés :

1. Le succès financier d'une entreprise et la satisfaction client sont directement en lien avec l'engagement des employés.
2. Ce sont les salariés engagés qui portent l'innovation et qui dopent l'économie d'une entreprise.

# CONCLUSION

En conclusion, **il existe un lien direct entre bien-être au travail et performance de l'entreprise :**

les entreprises qui soignent le bien-être de leurs salariés sont objectivement plus performantes que celles qui ne le font pas.



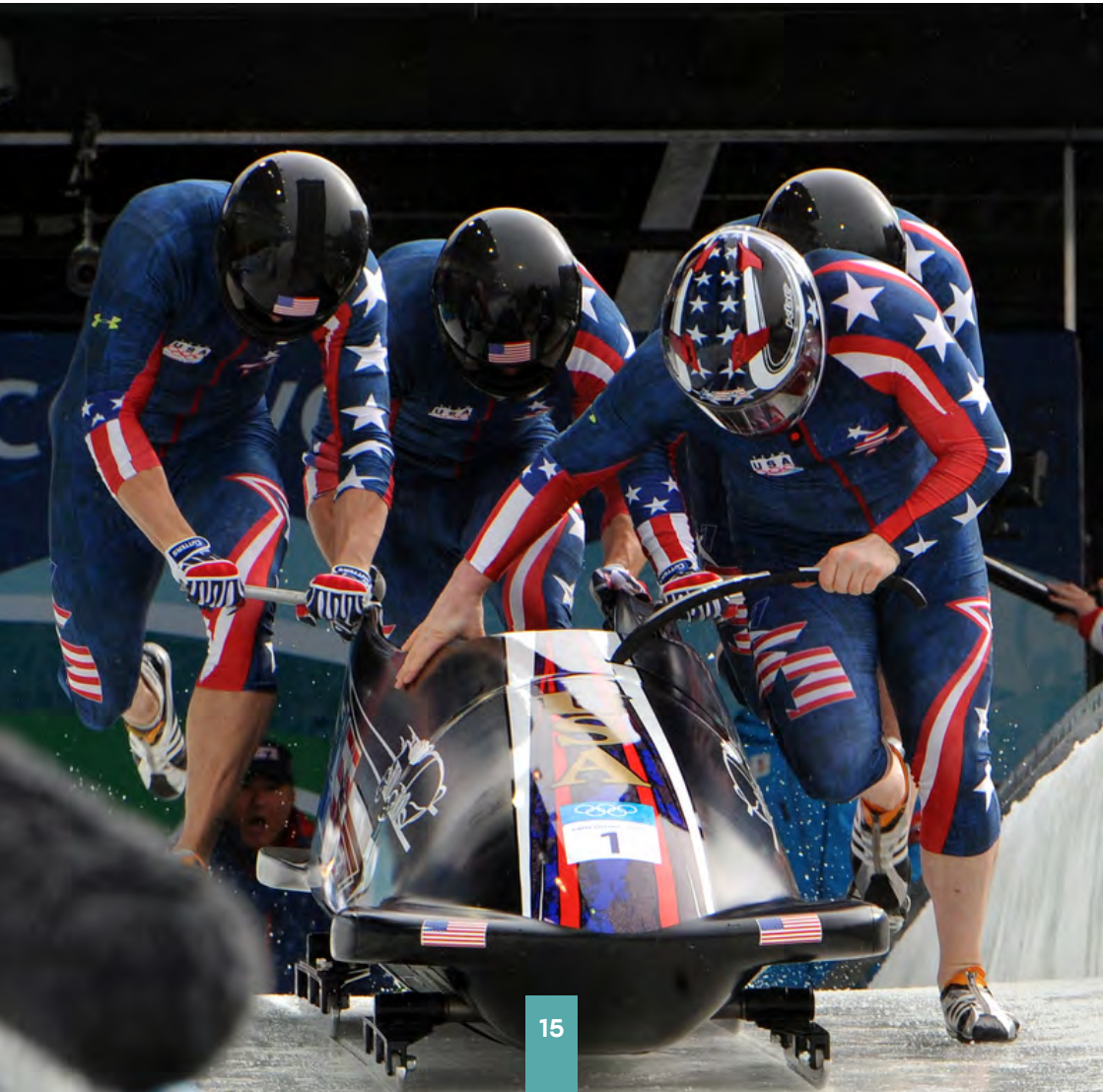
Gallup nous renvoie donc la question :

**?** **Quelle est votre  
prochaine initiative pour  
développer le bien-être et  
donc la performance au  
sein de votre entreprise ?**



C

## Étude Aristote de Google sur la performance des équipes





Le projet, lancé par Google en 2012, recevra le nom de code Aristote, nom inspiré par la citation attribuée au célèbre philosophe grec.

« *Le tout est plus grand que la somme des parties* » Aristote

La question à laquelle Google cherchait une réponse précise, était :

« *What makes an effective team at Google* »

Nous allons prendre le temps d'examiner plus en détails cette 3ème étude et son environnement car elle servira de base au nouvel outil que nous avons développé.

Avant d'aborder cette étude, évoquons rapidement **l'entreprise Google**.

Tout le monde connaît Google. Il suffit de citer quelques chiffres pour se rendre compte si besoin est que nous sommes en présence d'une entreprise tout à fait hors norme :



- 94% des belges utilisent Google comme moteur de recherche, 65% aux USA ;
- 30.000 milliards de documents répertoriés en 2012 ;
- 3.3 milliards de requêtes par jour, près de 40.000 par seconde ;
- Google c'est aussi Android qui compte 1 milliard d'utilisateur sur smartphone ;
- Google c'est également YouTube, 4 milliards de vidéos visionnées chaque jour



- 750 millions d'utilisateurs de Google Chrome ;
- Plus de 2 millions de CV reçus par an (interview de Laszlo Bock, premier DRH de Google) ;
- Un chiffre d'affaire de 110 milliards de \$ en 2017 (maison mère Alphabet), pour un bénéfice de 12.7 milliards de \$
- Plus de 80.000 employés dans le monde.

Google se trouve aussi **dans le top des « meilleurs employeurs »** de nombreuses enquêtes et ce depuis des années. Beaucoup se battent pour pouvoir travailler chez Google car l'entreprise a la réputation d'être un environnement épanouissant pour ses employés.

Ce qui est particulier, entre autres chez Google, c'est cette **recherche permanente de ce qui est le mieux pour l'entreprise à partir d'études précises et chiffrées**. Pour choisir la voie à suivre Google ne se fie pas à son intuition, mais à des études statistiques fouillées basées sur les données disponibles concernant la question à répondre. Cette recherche s'applique chez eux à des questions aussi générales que « ce qui fait un bon manager » ou encore la question qui nous intéresse dans ces pages, qu'à des questions qui nous paraissent plus secondaires comme :

- *Quelle est la longueur idéale des files à la cafétéria*



→ réponse : 3 à 4 minutes, le temps que chacun soit amené à parler à d'autres qu'il ne connaît pas nécessairement, mais pas plus pour qu'il n'y ait pas de perte de temps ou de frustration ;

- *Quelle est la dimension idéale des assiettes à la cafétéria*



→ réponse : 20cm au lieu de 30, pour inciter chacun à manger plus léger et avoir une meilleure hygiène alimentaire ;

- *Quelle est la taille idéale des tables à la cafétéria*

réponse : longues pour que les groupes se mélangent comme les grandes tables du Pain Quotidien qui favorisent les rencontres ;

- Quel est le nombre idéal d'interviews lors d'un recrutement  
 → réponse : 4, au-delà, le retour ne fait que confirmer ce qui est déjà connu. Avant cette étude, le processus de recrutement chez Google durait de 6 à 9 mois, comptant souvent 25 interviews ou même davantage ;
- Quel est la place idéale des M&M's à la cafétaria  
 → résultat : 7 millions de calories « économisées » grâce à cette étude en plaçant les fruits et les aliments sains en avant et les M&M's à l'arrière ;
- ...



Une première étude qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre du fonctionnement des équipes est celle appelée « **Projet Oxygène** ». Le but de cette étude était de **déterminer les caractéristiques d'un bon manager** en partant des différences entre les managers les mieux évalués et ceux du bas du classement. Voici les résultats de cette première étude :

1. Être un bon coach ;
2. Responsabiliser l'équipe et éviter de « micro-manager » ;
3. S'intéresser et se sentir concerné par la réussite et le bien-être de chaque membre de l'équipe ;
4. Être productif et orienté résultats ;
5. Être un bon communicateur, c.à.d. écouter et partager l'information ;
6. Accompagner le développement de carrière des membres de l'équipe ;
7. Avoir une vision claire et une stratégie précise pour l'équipe ;
8. Avoir les connaissances techniques clés pour pouvoir conseiller l'équipe.



Après cette étude concernant les managers, la question du **projet Aristote**, « qu'est ce qui fait une excellente équipe ? », vient tout naturellement. La réponse semble évidente : il suffit d'avoir un bon manager, c.à.d. un manager qui a acquis les 8 compétences mises en lumière par le projet Oxygène et une équipe constituée des meilleurs dans leur domaine.

C'est en tous les cas ce que pensait Julia Rodovsky, ancienne consultante, chercheuse à Harvard et nouvelle analyste RH chez Google en lançant le projet Aristote en 2012.

Pour répondre à la question relative à l'efficacité d'une équipe, Rodovsky et son équipe se sont lancés dans une recherche et une analyse à la hauteur de la question en se basant sur :

- La littérature ;
- Plus de 50 recherches académiques ;
- Plus de 200 interviews de Googlers (employés de Google) ;
- L'analyse de 250 attributs (types de personnalités, leadership, communication, mixité, géographie...)

La littérature était surtout basée sur des histoires, des réussites. A partir de la réussite des équipes étudiées, des conclusions en sont tirées. Google a voulu aller plus loin en réalisant, conformément à son habitude, des études statistiques dument chiffrées.

Leur hypothèse de départ était qu'il devait exister une recette idéale pour constituer l'équipe idéale. Ils ont dès lors énuméré un nombre important de critères qu'ils ont confrontés à leurs modèles.

Ces critères sont ceux auxquels vous arriveriez si vous preniez le temps d'organiser un brainstorming sur le sujet : la communication, la rémunération et les bonus, la proximité, les rôles, des missions

inspirantes, des objectifs précis, la cohésion de l'équipe, la taille de l'équipe, son expérience passée, la compétition avec d'autres équipes, la complémentarité des profils...

Avant d'entamer l'étude, il a fallu aussi se mettre d'accord sur : **qu'est-ce qu'une équipe ?**

Au niveau sportif, il est toujours très simple de déterminer les équipes en jeu. Au niveau des entreprises c'est beaucoup plus complexe : une même personne peut faire partie de plusieurs équipes, une équipe peut être dispersée sur plusieurs continents, une équipe peut



être temporaire ou permanente, elle peut être composée de centaines de personnes ou de deux membres... Google a défini le concept d'équipe comme étant un groupe de personnes travaillant ensemble à un même objectif.

Sur cette base, 180 équipes ont été sélectionnées : 65 équipes de vente et 115 équipes de projet.

Ensuite, il a fallu définir « **qu'est qu'une équipe performante ?** » afin de pouvoir les classer par niveau de performance pour les besoins de l'étude. Performante en quoi ? Pour augmenter le chiffre d'affaires, pour créer un environnement de bien-être, pour atteindre ces objectifs... ? L'approche choisie fut d'aborder la performance à partir de plusieurs points de vue :

- L'atteinte des objectifs. Au niveau des équipes de vente, c'est assez simple : il suffit de comparer les objectifs de vente de l'équipe avec les ventes réalisées. Pour les équipes de projet, c'est plus compliqué : le fait de livrer un résultat pour une date donnée (respect du planning), ne signifie pas que ce

qui est livré est de qualité. Mesurer la qualité d'un logiciel par exemple n'est pas toujours évident. En plus ces critères ne tiennent pas compte des circonstances dans lesquelles ces objectifs ont été atteints : une équipe de vente qui en haute conjoncture ne dépasse pas des objectifs qui auraient été fixés alors que la conjoncture était basse, n'est probablement pas une équipe performante... Tout cela montre clairement que la performance ne peut être abordée uniquement de ce point de vue. Il faut d'autres critères ;

- La perception de la direction du département dont fait partie l'équipe ;
- La perception du team leader ;
- La perception des membres de l'équipe.

Le projet Aristote a pris plus de deux années, appliqué plus de 35 modèles statistiques et nécessité des centaines d'interviews.

Au terme de ces deux années, les découvertes de l'équipe de Julia Rodovsky furent particulièrement intéressantes et interpellantes.

La première constatation est essentielle :

**« La composition de l'équipe a moins d'impact que la façon dont l'équipe collabore ».**

C'est une première excellente nouvelle, car elle signifie qu'à moins que nos procédures de recrutement ne laissent à désirer de sorte que des personnes vraiment incompetentes soient recrutées, il n'est pas nécessaire d'avoir des Zinedine Zidane, des Eddy Merckx ou des Eden Hazard dans nos équipes pour qu'elles soient performantes.

Toutes les équipes de nos entreprises peuvent être boostées afin d'atteindre un niveau de performance supérieur. Donc si vous avez l'impression que certaines de vos équipes sont des boulets, Google va vous fournir le canon pour les propulser au sommet !

## Les 5 critères des équipes performantes

Il nous reste à comprendre comment les équipes performantes collaborent. L'étude a montré que leur collaboration est toujours basée sur 5 critères, 5 clés qui font la différence avec les équipes satisfaisantes ou faibles.

### 1. La sécurité psychologique



La condition première pour qu'une équipe soit efficace est la **sécurité psychologique**. Cette condition ressort de l'étude comme étant **de loin la plus importante**. Quelle est la réalité qui se cache derrière ce terme un peu technique de « Sécurité psychologique » ? En fait, il s'agit simplement de **bienveillance** des membres de l'équipe entre eux et du management vis-à-vis de chacun. De façon plus large, il s'agit d'amour, cette « chose » dont chaque être humain a le plus besoin et que les entreprises ont tellement de mal à intégrer. Alors qu'est-ce que l'amour dans le monde du travail ? Simplement le fait de s'accueillir tels que nous sommes, sans jugement, sans comparaison, sans évaluation et permettre à l'autre et à soi-même d'être pleinement nous-mêmes, d'apporter tout ce que nous sommes sans se croire obligé de laisser 80% de notre être (et donc de nos richesses) à la porte de l'entreprise.

## L'amour est la condition n° 1 pour qu'une équipe soit efficace

Lors d'une conférence de Rémi Tremblay, un canadien qui a lancé Adecco au Canada en propulsant l'entreprise de 2 personnes à 11.000 en dix années, un participant lui demanda ce qu'est d'après lui le travail du leader. Sa réponse jaillit sans hésiter :

### « Aimer et servir »

L'étude de Google a révélé que les personnes qui se sentent psychologiquement en sécurité (qui se sentent aimées) :

- Présentent une probabilité plus faible de quitter l'entreprise ;
- Ont une plus grande ouverture aux idées des collègues ;
- Génèrent plus de revenus ;
- Sont deux fois plus efficaces d'après leur manager ;
- Sont plus flexibles ;
- Sont plus enclins à apprendre ;
- Reconnassent leurs erreurs.

L'étude de Google a démontré que les équipes de ventes où la sécurité psychologique est élevée dépassent en moyenne de 17% leurs objectifs, tandis que celles qui ont une sécurité psychologique faible ratent leurs objectifs de 19% en moyenne.

Pour renforcer cette sécurité psychologique, Amy Edmondson, professeur à Harvard, propose aux managers trois axes :

- Considérez le travail comme un processus d'apprentissage, non pas comme la résolution d'un problème (dans un processus d'apprentissage, se tromper est source d'approfondissement, expérimenter est conseillé...) ;
- Reconnaissez vos faiblesses, vos limites et vos échecs : « je ne suis pas infaillible ». Soyez vulnérables ;
- Cultivez la curiosité et posez beaucoup de questions.

Beaucoup de managers opposent le confort psychologique à la prise de responsabilité. Pour eux, si dans l'équipe règne un climat de gentillesse et de bienveillance, plus personne ne se battra pour faire avancer les choses et se dépasser. Vu les résultats de l'étude de Google, il s'agit d'une croyance, pas d'une vérité. L'amour n'a-t-il pas été à la base des plus grands dépassements de l'être humain (l'amour de son pays, de ses enfants, l'amitié...) ? Si vous avez cette croyance, remettez-la en question car elle impacte à la fois le bien-être de vos collaborateurs, le vôtre et la performance. Amy Edmondson met cette question en perspective en présentant le quadrant ci-dessous :



S'il n'y a ni sens des responsabilités, ni sécurité psychologique, rien ne bouge, c'est la zone d'apathie. S'il n'y a que de la sécurité psychologique sans sens des responsabilités, l'équipe vivra comme au « club Med » sans produire de résultats. Dans la majorité des entreprises, la pression et la responsabilisation est élevée, par contre la sécurité psychologique est faible ce qui génère une situation de stress bien connue de tous : c'est la zone d'anxiété. La situation souhaitée est donc de combiner un niveau élevé de sécurité psychologique et de sens des responsabilités. C'est ce que Amy Edmondson appelle la zone d'apprentissage, une zone où chaque question est accueillie comme la possibilité pour tous de clarifier la situation, où chaque remise en question est une opportunité de s'ajuster, où chaque erreur est une école pour aller plus loin.



Chacun peut prendre des risques, donner son avis, se tromper, échouer sans que ses collègues ne le jugent ou le considèrent comme incapable, ignorant ou idiot, sans que cela n'ait de conséquences négatives pour lui dans l'entreprise. Chacun peut parler librement.

Amy Edmondson définit la sécurité psychologique comme  
**« La croyance partagée par tous les membres de l'équipe qu'ils peuvent prendre, au sein de l'équipe, en toute sécurité des risques. »**

ou encore

**« La certitude que l'équipe n'embarrassera, ne rejettera ni ne punira quelqu'un qui a osé dire ce qu'il pense. »**

Témoignage de Pierre :

*En découvrant l'étude de Google, je me suis demandé quand j'avais vécu moi-même ce sentiment de sécurité psychologique. Certainement pas lorsque j'effectuais des missions de consultance pour des banques, pas non plus lorsque je gravissais les échelons du management de l'une ou l'autre entreprise où j'ai travaillé. Le souvenir de mon second job m'est revenu à l'esprit. L'entreprise que je venais de rejoindre venait de gagner un contrat pour le développement d'un logiciel de reporting qui servirait pour la majorité des banques belges. C'était au début des années 90. Comme souvent à cette époque, les commerciaux avait promis monts et merveilles. Tout était neuf : premier développement sous Windows, premier développement « Orienté Objet », nouvelle réglementation bancaire... Une équipe de 6 personnes fut constituée. J'étais le plus jeune et le moins expérimenté. Personne ne dirigeait vraiment l'équipe. Chacun avait son rôle. Chacun savait que l'autre donnait tout ce qu'il avait, chacun savait que tout était neuf, les plantages étaient fréquents et à chaque fois nous apprenions en nous appuyant les uns sur*

*les autres. J'ai beaucoup travaillé, j'ai beaucoup appris et je me suis bien amusé. Résultat : notre logiciel a été vendu dans des centaines de banques dans plus de 25 pays au monde.*

Témoignage de Benoît :

*De 1999 à 2003, j'ai été responsable de l'Arche de Jean Vanier<sup>1</sup> à Bruxelles, une communauté et une institution pour des personnes avec un handicap mental. J'y ai vécu une expérience fondatrice de lâcher-prise, de vulnérabilité et de leurs résultats : collaboration, complémentarité, sécurité, traversée de ce qui paraissait impossible, joie et bonheur partagé ... une expérience de sécurité psychologique!*

*Nous avons décidé de réorganiser toute la communauté, de passer de 5 foyers d'hébergement à 4. Cela a provoqué des peurs, jusqu'à l'angoisse pour certains. Moi-même, j'ai vécu des moments où je ne voyais plus clair, j'avais peur, je n'avais pas de solution. C'est en contemplant les personnes avec un handicap que j'ai pris conscience qu'elles, avec un handicap que nous ne pouvions pas changer, constituaient le centre, le cœur de notre communauté. Sans elles, je suis convaincu que l'Arche ne ferait pas long feu : elles nous donnent Vie ! Chacun l'a expérimenté dans l'Arche.*

*Si elles, avec leur handicap bien visible, ont le droit d'être là au centre de notre communauté, pourquoi moi, quand je suis confronté à mes propres handicaps, je me sens mal, j'ai envie de me cacher ou de fuir, j'ai l'impression que je dois trouver une solution, etc. Pourquoi, moi, le directeur, je ne pourrais pas aussi rester au centre de notre communauté et continuer d'échanger la vie ?*

*Alors, je l'ai dit, j'ai osé... Quels cadeaux j'ai reçus !*

*Tout d'abord, la tendresse des personnes avec un handicap qui sont venues me prendre dans leurs bras*

<sup>1</sup> Jean Vanier, canadien, a fondé la première communauté de l'Arche en 1964 à Trosly-Breuil en France. Il existe aujourd'hui 150 communautés dans 40 pays sur les 5 continents.

*et aussi le réconfort et la solidarité de beaucoup de mes collaborateurs. Là où moi j'avais peur, d'autres pas... Là où je ne savais que faire ou me sentais incompetent, impuissant, d'autres pas.*

*Cette prise de conscience et cet acte de vulnérabilité ont ouvert la voie. Nous avons vécu une expérience de complémentarité et de « complétude tous ensemble » que je n'oublierai jamais. Chacun a joué son rôle : les plus jeunes ont donné l'élan, le dynamisme au début ; les plus âgés, plus réticent au départ, ont repris le témoin aux moments les plus insécurisants ; les personnes avec un handicap nous ont combien de fois ramenée à l'essentiel : elles sont souvent beaucoup moins handicapés que nous au niveau de la relation, de l'amour!*

Il y aurait encore beaucoup à dire sur **ce premier critère**. Retenons qu'il **est de loin le plus important** et qu'il constitue la base pour former des équipes performantes. C'est par là qu'il faut commencer. Si vous voulez booster le moteur de votre entreprise, ce n'est pas un tigre qu'il faut y mettre, mais de l'amour.

La gentillesse, la bienveillance qui engendre cette sécurité psychologique est le socle, la fondation de l'édifice. Le danger c'est d'en rester là, de créer un gentil Club Med avec un Gentil Organisateur et des Gentils Membres qui forment une belle famille sans rien construire. A ce stade, il est important de prendre conscience que si la plupart d'entre nous sommes heureux de pouvoir passer deux semaines de repos au Club Med ou équivalent, nous nous lasserions rapidement si ces deux semaines devenaient des mois. Le Club Med ce n'est pas ce que nous voulons vivre tout au long de nos journées, nous avons en nous un besoin de construire quelque chose, de se développer, de contribuer à un quelque chose de plus grand que nous. Les critères qui suivent sont donc naturels. Ils ne sont pas du tout vécus comme des contraintes, bien au contraire.

## 2. La fiabilité



Le second critère est la fiabilité : chaque membre de l'équipe peut compter sur les autres et les autres peuvent compter sur lui pour fournir un travail de qualité dans les délais impartis. Quand quelqu'un prend un engagement, il le tient. Dès qu'un membre de l'équipe est bloqué, il y en a toujours au moins un pour venir à son aide et le sortir de l'impasse.

Google n'en dit pas beaucoup plus. Le constat est clair : les équipes dont les membres peuvent compter les uns sur les autres sont plus performantes que les autres. OK. Ce n'est pas vraiment une grande découverte, mais plutôt une évidence. Toutefois, ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain : le premier pas est de se poser la question de la fiabilité au sein de l'équipe, de faire le constat pour prendre conscience de là où nous en sommes.

Le problème avec la fiabilité c'est que nous avons tendance à rapidement coller des étiquettes les uns sur les autres. Un tel est fiable : quand il s'engage, il fait ce qu'il dit. Par contre pour un tel, je sais que je dois toujours être derrière pour obtenir ce dont j'ai besoin et enfin celui-là, je sais que quand il dit qu'il va faire quelque chose, je ne dois pas compter dessus. De telles « croyances » figent une équipe et l'empêchent de progresser. Elles sont un frein pour son évolution et limitent son efficacité, sans parler de l'impact sur le bien-être au sein de l'équipe.

Pour aborder ce thème de la fiabilité, l'image qui me vient est celle d'une équipe de trapézistes. Voilà bien un métier où la fiabilité prend tout son sens : si mon partenaire ne tend pas les mains au moment précis où je suis en l'air, je m'écrase.

Je doute que cette équipe de trapézistes ait commencé à travailler ensemble et qu'après quelques heures chaque membre ait atteint aux yeux des autres le niveau de fiabilité, de confiance requis pour pouvoir présenter le spectacle. Il leur a fallu des mois d'entraînement, des centaines d'essais, de chutes, de jurons peut-être, de blessures aussi, souvent causées par l'erreur d'un collaborateur. S'ils n'avaient pas chacun ce désir de réussir, ils se seraient arrêtés depuis longtemps. **Leur secret, c'est de ne pas avoir attendu que chacun soit fiable, mais d'avoir construit ensemble cette fiabilité**, cette connaissance de soi et de l'autre, cette croyance aussi que l'autre veut comme moi que cela fonctionne et que quand cela ne marche pas, rien n'est cassé, il suffit de se relever, d'en parler, de comprendre ce qu'il y a à améliorer, d'apprendre et de recommencer.

Dans nos équipes aussi, nous sommes invités comme des trapézistes à bâtir notre fiabilité et cela ne se fait pas en quelques jours et sans chutes et blessures. Nous avons à comprendre que les chutes, les engagements non tenus sont autant de possibilités d'aller plus loin, de renforcer la fiabilité, la confiance au cœur de l'équipe, cette confiance qui est à la fois un facteur de bien-être et de performance : quand deux personnes se font confiance, tout est tellement plus simple, plus rapide, plus agréable.

### 3. La structure et la clarté



Le troisième critère souligne l'importance de la structure et de la clarté.

Concrètement, il s'agit de savoir dans quel jeu jouons-nous ensemble ? Au foot ou au basket ? Dans l'un seul le gardien peut prendre la balle avec les mains, dans l'autre tous ; le terrain, les règles, les rôles, les stratégies... tout est différent.

Les objectifs et les attentes sont clairs et les moyens pour les réaliser sont disponibles. La structure de l'équipe est limpide. Je connais mon rôle, mes responsabilités. Je sais ce que je peux attendre de chaque membre de l'équipe. Le processus de décision est clair pour moi. Le cadre de fonctionnement est bien défini. Le management nous fournit en toute transparence les informations nécessaires, les bonnes et les moins bonnes nouvelles pour que nous sachions à tout moment comment réagir.

L'image qui me vient est celle de nos déplacements sur la route. Que nous soyons automobilistes, cyclistes ou piétons, qu'est-ce qui fait que dans la très grande majorité de



nos trajets, nous arrivons à bon port sans incidents alors que nous sommes très nombreux à emprunter les routes et que nous ne nous connaissons pas ? La réponse est simple : le code de la route. Nous partageons un code de la route assez simple qui permet à chacun de savoir comment réagir, ce qu'il peut faire et ne pas faire. Sans code de la route, nous n'arriverions pas vivant au bureau chaque matin. Le code de la route est essentiel mais pas suffisant pour voyager en sécurité. Encore faut-il que je sache où je vais, que la météo soit clémente (pas de brouillard par exemple) et que chacun ait la volonté de respecter le code (si quelqu'un met son clignoteur à gauche alors qu'il va tourner à droite, je suis en danger).

**Dans nos équipes, quel est le code de la route, quel est notre cadre de fonctionnement ?** Est-il connu de tous ? Est-il compris, accepté et intégré par chacun où est-il tellement compliqué ou absurde que personne n'y adhère. Si c'est le cas, les accidents seront fréquents et la vitesse de croisière faible.

Sans clarté ni transparence, les membres de l'équipe seront constamment à l'affût de ce qui pourrait leur tomber dessus, ils se sentiront en danger. Ce sentiment réveille notre instinct de survie, notre cerveau reptilien qui limite fortement notre créativité si nécessaire pour être efficace. Quand j'avance dans le brouillard, je suis sans cesse sur mes gardes, quand quelque chose survient, j'ai tendance à me sentir en danger et donc à fuir ou à attaquer. Si je ne sais pas ce qui m'attend, j'imagine le pire en fabriquant des scénarios les plus négatifs les uns que les autres. C'est un processus anxiogène qui m'empêche de donner le meilleur de moi-même.

Sans structure, chacun réagit à sa façon. Il n'y a pas de culture d'équipe. La structure permet à l'équipe d'adopter des automatismes qui boostent la performance en temps normal. Pour tout ce qui est normal dans la vie de l'équipe, celle-ci

sait comment réagir : comment gérer une tension ou un conflit, comment décider, comment donner un feedback à un collègue lorsque quelque chose ne va pas, à qui m'adresser pour tel ou tel problème... Lorsqu'une crise apparaît et qu'il faudra en faire plus, ma créativité sera pleinement disponible pour trouver les pistes qui mèneront aux solutions.

### Exemple de Décathlon

Un des services qui nous tient à cœur est l'accompagnement des dirigeants dans la transformation de leur entreprise vers une gouvernance participative type entreprise libérée de Isaac Getz ou modèle Opale de Frédéric Laloux. Comme vous le savez probablement, dans ces entreprises, la structure pyramidale disparaît. Cette absence de hiérarchie apparaît pour beaucoup comme si l'entreprise perdait sa colonne vertébrale. Ces entreprises pourraient donc apparaître comme manquant totalement de structure. Si chacun fait ce qu'il décide lui-même, cela ne peut générer que du chaos. Il n'en est rien, car s'il est vrai que ces entreprises n'ont pas une structure hiérarchique, elles n'en ont pas moins une structure bien réelle (il n'y a pas que les structures hiérarchiques) et un cadre de fonctionnement, des règles précises. La différence réside dans le fait que ces règles ne sont pas imposées, mais choisies par celles et ceux qui vont les appliquer.



Un des exemples connus est le groupe Décathlon qui a décidé de promouvoir le concept d'entreprise libérée dans ses différents magasins et départements internes. La Belgique a d'ailleurs été pionnière dans ce domaine, bien avant que le nouveau Directeur Général ne lance le projet au niveau du groupe. Le DRH belge, Romuald Saenen, et Frédéric de Clerck, Directeur des Opérations à l'époque, ont démarré ce long chemin en 2013. Il y a quelques semaines, nous rencontrons Frédéric pour partager



nos expériences. Une des difficultés rencontrées en Belgique concernait justement la structure et la clarté. Le modèle de l'entreprise libérée est porté par des principes de base forts. Beaucoup de patrons croient qu'il suffit d'expliquer ces principes pour que le processus se mette en route vu que chacun sur base de ces principes peut décider comment il fait. Ce flou génère d'office un malaise au niveau des équipes. Comme Frédéric De Clerck partageait cette difficulté avec Frédéric Laloux, l'auteur de « Reinventing Organisations », un des livres de chevet de ceux qui s'intéressent à la gouvernance participative, Frédéric Laloux lui demanda si leurs rituels, leurs outils, leur structure étaient documentés, décrits noir sur blanc (comme l'est le code de la route). Il expliqua que souvent les salariés de ces entreprises se sentaient dans le flou par manque de clarté sur la structure, le cadre de fonctionnement : oui, je peux décider moi-même, mais je ne sais pas bien comment, jusqu'où, sur qui je peux m'appuyer, comment je dois faire ensuite pour mettre ma décision en application... Comme Frédéric De Clerck répondait que Décathlon avait organisé de nombreux ateliers pour expliquer et intégrer l'approche participative, la façon de décider et d'autres outils et processus du même ordre, Frédéric Laloux insista sur l'importance de coucher tout cela noir sur blanc afin que la structure, les rituels, les processus soient clairs et disponibles de la même façon pour tous. C'est ce que Décathlon a fait avec un impact tout à fait positif pour sortir de la confusion qui est un des risques de la gouvernance participative.

De quoi s'agit-il plus concrètement :

- Des rôles de chacun ;
- De la façon de décider et du périmètre de décision de chacun ;
- De la façon de se réunir, de donner du feedback, de gérer une tension ou un conflit ;
- Des procédures d'évolution salariale ;
- ...

## 4. Le sens pour moi



Le quatrième critère mis en lumière par l'étude de Google est le sens.

Il s'agit bien du **sens** qu'à mon travail dans l'équipe **pour moi** et non pas de la raison d'être, du « Why » de l'entreprise comme dirait Simon Sinek. Celui-ci interviendra au niveau du 5ème critère.

Ce que je fais, le projet auquel je participe au sein de l'équipe, être membre de cette équipe a du sens pour moi. Ce sens peut être lié à des aspects très divers comme le fait que je me sente bien dans cette équipe, que ce travail me donne de l'énergie, que je puisse mettre mes compétences et mon expérience au service d'une équipe qui me le rend bien, que j'apprenne et que par conséquent j'évolue dans la direction que je désire... Je ressens un sens fort pour moi lorsque mon job correspond à ma passion, à ce que je ferais si j'avais plus de temps libre. Pour revenir sur l'exemple de Décathlon, ils engagent toujours des personnes qui pratiquent le sport du rayon dans lequel ils vont travailler. Si ce sport ne fait pas partie des passions du candidat, ce sera difficile pour lui d'entrer dans l'équipe.

Cette perception du sens pour moi évolue de sorte qu'un collaborateur très motivé pour son travail pendant plusieurs années peut petit à petit perdre sa motivation parce que ce qu'il fait n'a plus de sens pour lui.

Témoignage de Pierre :

*C'est ce qui m'est arrivé personnellement : j'ai travaillé pendant 25 années dans le domaine de l'informatique bancaire et j'y ai trouvé du sens... pendant les 20 premières années. Les 5 dernières années furent de trop. J'avais fait le tour de la question, continuer n'avait plus de sens. Quelque chose d'autre demandait à naître et je sentais que ma créativité, mon énergie, ma capacité à inspirer mes équipes baissait au fur et à mesure que ce sens pour moi disparaissait. L'erreur que j'ai faite est de ne pas avoir cherché plus tôt à me connecter à un nouveau sens.*

Cette erreur beaucoup de managers la font aussi vis-à-vis de leurs collaborateurs en essayant de les retenir. Alors que petit à petit ils perdent leur feu sacré parce que ce qu'ils font a moins de sens pour eux, nous essayons de les retenir, souvent en passant par la motivation extrinsèque (motivation non liée au travail lui-même), c.à.d. une augmentation de salaire, un bonus, des stock-options, un titre ronflant, une plus grosse voiture...

Chez Zappos, ils utilisent la motivation extrinsèque pour faire partir les nouveaux collaborateurs qui ne seraient pas assez motivés par l'entreprise : à la fin du premier mois de travail, chaque nouvel employé se voit proposer une prime de 3000\$ pour quitter l'entreprise tout en étant payé pour le premier mois de travail. Pour Tony Hsieh, le patron de Zappos, si leur motivation ne vaut pas plus de 3000\$, il vaut mieux qu'ils partent tout de suite. 2% environ des nouveaux acceptent cette offre.

Si quelqu'un ne trouve plus de sens dans le travail qu'il fait dans votre équipe ou votre entreprise, accompagnez le pour

qu'il trouve un job qui aura du sens pour lui, si possible dans votre entreprise, sinon en dehors. Il sera motivé pour former son remplaçant et pourra continuer à donner le meilleur de lui-même.

En tant que dirigeant, il est essentiel de prendre compte du type de motivation que je désire favoriser. D'après les travaux d'Edward Deci, professeur à l'université de Rochester, Il existe en effets deux types de motivation pour le travail, l'une étant extrinsèque, l'autre intrinsèque.

La **motivation extrinsèque** porte sur ce que le travail nous permet d'obtenir à côté du travail lui-même : le salaire, l'usage privé de la voiture, des stock-options, des vacances, un bon expresso, des massages, l'accès à une salle de fitness, un service de nettoyage à sec, un coiffeur pendant les heures de bureau...

La logique derrière ce type d'approche est de satisfaire un de nos deux instincts primaires, à savoir : *Minimiser la souffrance et maximiser le plaisir.*

Le travail est perçu comme une souffrance, il faut la contrebalancer par des plaisirs externes. Le manager a dès lors la lourde tâche de motiver ses troupes en sortant toujours plus de lapins de son chapeau. Il utilisera la carotte et le bâton pour faire avancer ses troupes. Les carottes sont bien sûr les avantages cités plus haut, tandis que les bâtons sont les menaces en tout genre (licenciement, humiliation, réduction d'avantages...) de sorte que pour minimiser la souffrance, le collaborateur aura tendance à se conformer aux attentes de son manager.





La **motivation intrinsèque** ne vient pas des « à côté », mais du travail lui-même. Si le travail lui-même devient motivant parce que j’y trouve un sens, j’aime ce que je fais, j’aime l’atmosphère de travail de l’entreprise, je serai motivé et je vais déplacer des montagnes pour mon job.

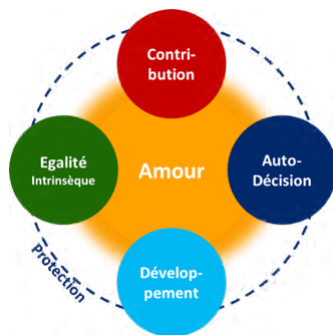
L’approche ici, n’est plus de minimiser la souffrance et de maximiser le plaisir, mais de *satisfaire les besoins fondamentaux de l’être humain*.

Dans ce cas, le rôle du manager n’est plus de motiver, mais de créer les conditions de l’auto-motivation, à savoir des conditions de travail qui permettent au salarié de satisfaire lui-même ses besoins fondamentaux. Ce faisant, le travailleur va non seulement booster sa performance mais également trouver son bien-être.

### Et quels sont ces besoins fondamentaux ?

Depuis Maslow et son article sur la pyramide des besoins publié en 1943, de nombreux modèles ont été proposés. Nous vous proposons le nôtre, basé sur 5 piliers présentés sur le schéma ci-contre.

Seule la motivation intrinsèque est efficace. De plus, elle est durable tandis que la motivation extrinsèque est superficielle, extrêmement volatile et sans cesse à renouveler.



## 5. L'impact



Le dernier critère est l'impact : ce que je fais au sein de l'équipe a un impact sur le monde extérieur à l'équipe. Mon travail est utile, il sert aux clients de l'équipe, je le vois et le perçois tout au long des mois et j'en suis fier. Cet impact qu'a mon travail sur le monde qui m'entoure me booste, me donne de l'énergie.

Les trois aspects de l'impact dans le projet Aristote :

- ✓ Contribue à la raison d'être mon entreprise
- ✓ Résultat visible et concret
- ✓ Dont je suis fier

Pour ce dernier critère nous distinguons deux niveaux.

**Le premier concerne la compréhension de l'utilité de ce que nous faisons.**

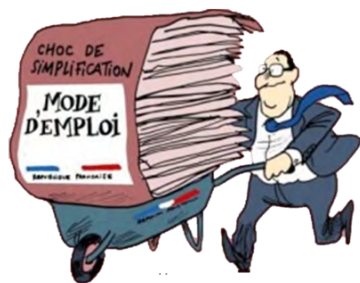
Certaines personnes font des choses qui ne servent à rien. Par habitude, parce que cela s'est toujours passé comme cela, mais en fait, quand on creuse, elles ne servent plus à rien. Quand BCG, suite à leurs enquêtes, annoncent que dans certaines entreprises les



équipes passent 60 à 80% à « perdre leur temps » (cfr supra), c'est bien de cela qu'il s'agit. La paperasserie, les reporting à tous les niveaux, les audits, les contrôles répétés sont souvent à l'origine de cette sensation de ne rien faire de productif, de ne pas avancer.

Témoignage de Pierre :

*Je me souviens chez Fortis, un projet avait été lancé pour dénicher parmi les centaines de reporting produits tous les jours ceux qui n'étaient plus utiles. Pour un de ces rapports, l'enquête fut longue : le rapport sortait d'une imprimante, il était déposé dans une première boîte mail (physique à l'époque), cette personne prenait le rapport et le déposait sur le bureau d'une autre personne qui faisait de même, l'itinéraire de ce rapport se poursuivait jusqu'au bureau d'une personne qui tous les mois le jetait consciencieusement dans sa poubelle... depuis des années.*



Beaucoup de personnes font des choses dont elles ne perçoivent pas l'importance. Elles ne se rendent pas compte que leur travail est indispensable. Il en va souvent d'obligations légales qui sont perçues comme inutiles alors que si elles ne sont pas respectées, l'activité de l'entreprise peut être arrêtée.

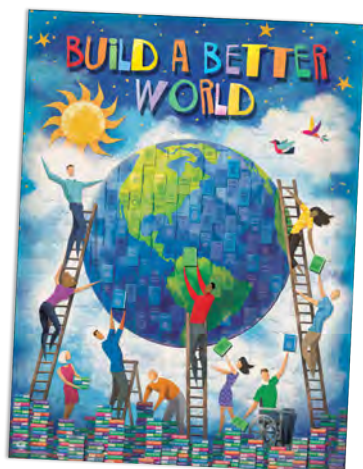
Faites la chasse au sentiment d'inutilité, de perte de temps : demander par exemple à vos collaborateurs de communiquer les choses inutiles qu'ils ont faites au cours du mois écoulé.

Ensuite vérifiez :

- Soit la tâche perçue comme inutile l'est réellement et vous pouvez y mettre fin ;
- Soit elle est utile, mais son utilité n'est pas connue par celui ou celle qui la réalise : il vous reste à expliquer pourquoi elle est importante.

Une façon simple et très efficace de booster le sentiment d'impact est de mettre les collaborateurs en contact direct avec les clients qu'ils servent. Si ce n'est pas possible, veuillez qu'ils reçoivent les feedbacks de ces clients le plus souvent possible. Pour répondre à ce besoin, Yools, une entreprise bruxelloise de création de sites web a créé un mur virtuel où sont postés en continu les feedbacks positifs des clients (une cinquantaine par mois).

**Le second niveau lié à ce critère est plus profond, il est lié au besoin de contribution que chacun porte en lui.**





Le 4ème critère concerne le sens pour moi, le 5ème critère, l'impact, touche aussi le sens de l'entreprise. La façon dont l'entreprise aborde ou non la question de sa raison d'être est essentielle. Quel impact, quelle contribution l'entreprise veut-elle apporter au monde qui l'entoure ? Le plus souvent la question du sens de l'entreprise n'est pas abordée de sorte que le sens qui s'impose est le profit. La contribution, l'impact que l'entreprise veut avoir pour construire un monde meilleur, n'est pas à l'ordre du jour. Dans certaines entreprises un travail sur la raison d'être a été réalisé, mais la façon dont les décisions sont prises est trop souvent en contradiction avec cette même raison d'être. Concrètement, le profit est resté aux commandes. La belle phrase qui décrit le sens reste au fond d'un placard ou sur une page internet jamais consultée. **Le sens de l'entreprise doit être le vrai CEO, celui en fonction de qui toutes les décisions sont prises.** Le profit est une condition indispensable, une contrainte, un résultat aussi qui devient un moyen, mais en rien un sens.

Souvent ce désir d'impact est saboté, bloqué par la perception que j'ai du sens de l'entreprise elle-même : si j'ai l'impression que la raison d'être de l'entreprise est de générer des profits pour les actionnaires et que je ne suis qu'une ressource (humaine) à exploiter pour produire ce profit, ce sera difficile pour moi de me connecter à l'impact que mon travail pourrait avoir.

Nous vous invitons à réfléchir pour vous-même d'abord sur le sens de votre travail et ensuite d'amener vos collaborateurs à entamer cette même réflexion. Aborder la question du sens à partir de l'impact : « Quel impact est-ce que je désire avoir sur le monde qui m'entoure ? ».

Nous vous proposons un exercice pour ressentir la puissance du sens sur notre implication.

Si quelqu'un vous demande quel est votre job, que répondez-vous ?

La plupart d'entre nous répondons à cette question en donnant une fonction ou un titre : « je suis directeur commercial, chef de projet, directeur des ventes, coach, DRH, CEO... ». Pour booster davantage votre enthousiasme pour votre job, définissez le non plus à partir d'un titre sur une carte de visite, mais à partir de l'impact qu'a votre job, en quoi sert-il les autres, contribue-t-il à un monde meilleur.

Cela donne par exemple :

- *Je conduis mes clients là où ils veulent se rendre, je suis chauffeur de taxi ;*
- *Je soutiens mes clients dans la réalisation de leurs rêves, je suis chargé de clientèle à la banque X ;*
- *J'aide mes clients à dégager la mine d'or qu'ils ont en eux, je suis coach ;*
- ...

Cet impact est toujours fondé sur la façon dont je sers les autres. Nous vous invitons, dès que vous aurez une minute, à décrire votre job de cette façon et à ne plus vous présenter en commençant par votre fonction, mais par votre contribution. Vous ressentirez une énergie toute différente comparée à votre façon habituelle de vous présenter.

Ce que Google met en évidence c'est que lorsque nous sommes habités par l'impact de ce que nous faisons, un service pour un monde meilleur, notre créativité, notre énergie, notre volonté sont décuplés.

# CONCLUSION

En conclusion, Google cherchait **les équipes les plus performantes...**

## EN BONUS

Ils ont découvert qu'elles étaient aussi celles où **le bien-être, l'engagement, la collaboration et l'impact des projets** étaient les plus élevés !



Google nous renvoie les questions suivantes :

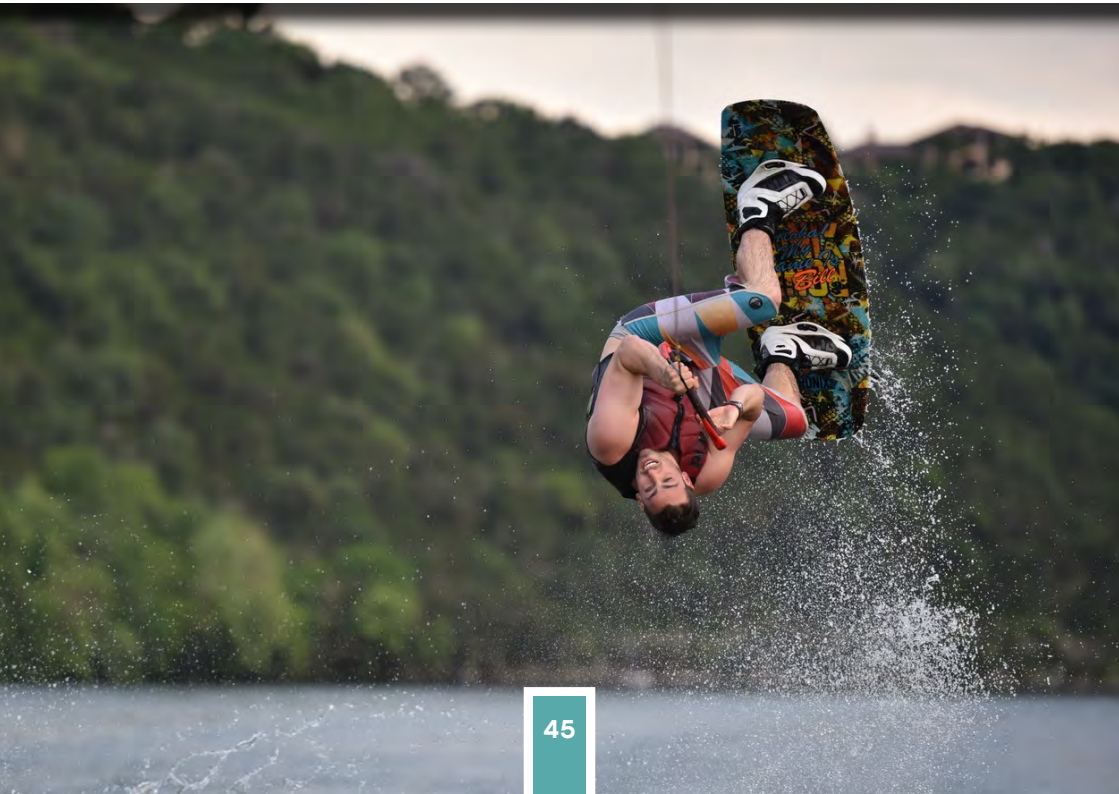


**Comment allez-vous  
renforcer la dynamique  
humaine au sein de votre  
équipe ? La sécurité  
psychologique ? La fiabilité  
? La structure et la clarté ?  
Le sens ? L'impact ?**



# Conclusions de ces trois études

Les conclusions de ces 3 études  
nous invitent à opérer  
**un changement de regard radical**



Elles nous invitent à opérer un **changement de regard radical** : **plutôt que de se focaliser sur la performance/la productivité**, et de chercher à « outiller » les ressources humaines qui participent à ce processus, **nous avons tout intérêt à diriger notre regard sur la dynamique humaine**. C'est leur bien-être, leur engagement, leur collaboration, le sens de leur projet commun qui sont les véritables leviers de la performance des équipes ! Il s'agit de passer de « ressources humaines au service de la performance » à « la performance comme résultat d'un fonctionnement humain ». **La performance** restera toujours importante dans l'entreprise. Dans cette nouvelle logique, elle **devient un résultat, elle « se cueille comme un fruit mûr »**.



Les membres des équipes ne sont plus des ressources à utiliser au mieux. Ils sont, chacun individuellement mais aussi comme groupe en relation, comme « communauté de travail », autant de personnes qui peuvent être plus ou moins vivantes... **Tous les humains en lien avec l'entreprise** (employés, clients, fournisseurs, environnement...) **ont le potentiel et le risque de porter plus ou moins de fruits**. Ce sont eux, tous ensemble, qui ont les clés du futur de votre entreprise !

# 2

Trois types  
d'équipes :  
investir dans celles  
qui veulent bouger



Dans toute organisation, il y a 3 types d'équipes :

- ✓ les équipes qui traînent des BOULETS, qui sont en difficultés,
- ✓ les équipes-FLÈCHES, qui ont une longueur d'avance.
- ✓ Entre les 2, vous avez aussi des équipes-TROTINETTES, ni en avance, ni à la traîne, elles forment le gros du peloton.





## **Vous voulez booster le bien-être, l'engagement, la collaboration et l'impact dans vos équipes ?**

### **Conseil pratique : commencez par investir dans les deux extrêmes :**

- ✓ les équipes-FLÈCHES parce que vous aurez des résultats visibles, plus rapides, enthousiasmants... Elles agiront comme un courant qui entraîne les autres !  
Ne pas s'en occuper comporte un danger : qu'elles s'essoufflent ou se démotivent et ne restent pas aussi performantes/innovantes, voire des membres s'en aillent.
- ✓ les équipes-BOULETS parce qu'elles sont « malades », souffrantes ; elles handicapent votre organisation ; elles ont besoin de soins, de perspectives nouvelles.  
Ici le danger est double : trop s'en occuper ou pas du tout. Il s'agit de trouver le bon équilibre.

Et les équipes-TROTTINETTES ? Attendez que certaines s'intéressent à la démarche et en fassent la demande. Au début, elles ne sont en général pas motivées ; elles font de la trottinette, tranquille... ni l'enthousiasme/l'envie, ni la souffrance/le mal-être, ne les tirent en avant. **C'est difficile de donner à manger à quelqu'un qui n'a pas faim.** Il s'agit d'attendre que, dans un second temps, motivées par ce qu'elles auront constaté chez leurs collègues, elles se laissent progressivement entraîner dans le courant de manière volontaire.

A

## Deux clés pour relancer vos équipes à la traîne



En tant que coachs et formateurs, quand des personnes de l'entreprise nous parlent de leurs équipes, c'est souvent de celles qui sont en souffrance, qui dysfonctionnent. C'est là qu'il y a un problème, un besoin de soutien et de solutions. Ils sont pleins de questions :

- Comment les aider ?
- Par où commencer ?
- Comment traverser les peurs que ça explose/empire/s'effondre ?
- Comment reconstruire quelque chose de solide ?

Il s'agit d'abord de vérifier si elles disposent des moyens nécessaires pour réaliser leur travail (nombre d'employés, compétences, etc.). À l'impossible nul n'est tenu : si les moyens ne sont pas là... Si une cause extérieure provoque le malaise, il faut d'abord supprimer la cause ou donner les moyens. Cela paraît évident, et pourtant, ce n'est pas un luxe d'objectiver cette question.

Si cette vérification est positive, vous pourrez, comme le suggéraient les 3 études :

**mettre le « zoom » sur la dynamique humaine** notamment à travers les 5 critères mis en évidence par l'étude Aristote de Google. Cela permettra de déclencher la première étape de tout processus d'évolution : la conscientisation.

Vous avez déjà probablement entendu parler des

## 4 étapes du processus d'évolution



**1<sup>ère</sup> étape :** Au début, on est :

inconscience-incompétent

..o

C'est la merde mais j'y peux rien ! 😊

Les membres de l'équipe ne voient pas ou peu leur responsabilité dans son mauvais fonctionnement et mal-être actuel. Ils ont tendance à le projeter sur toute une série de causes externes à eux-mêmes. Ils ne sont pas conscients des leviers qu'ils ont et de leur part d'incompétence pour faire changer la situation.

*Prenons l'exemple du service technique (ST), l'équipe qui entretient les machines et les bâtiments. De l'avis général (autres services et le ST lui-même), cette équipe est en souffrance : elle n'agit plus que dans l'urgence, pour réparer des pannes, souvent avec des délais trop longs, et « n'a plus le temps » de faire des entretiens préventifs. Les membres de l'équipe pensent que c'est à cause du manque de moyens, de la hiérarchie qui ne prend pas en compte leurs apports et des autres agents (internes au ST ou d'autres services) qui ne font pas correctement leur part. Le chef d'équipe et ses responsables pointent la mauvaise ambiance/collaboration dans l'équipe, le peu de volonté et la loi du moindre effort de la part des équipiers.*

**2<sup>ème</sup> étape :** Le premier pas, la conscientisation, est de devenir :

consciemment-incompétent

..oo

Je suis nul... 😞

Ce n'est qu'en sortant du déni et/ou des non-dits, en mettant à jour ce qui est caché dans les armoires ou sous les tables, que l'équipe peut commencer à travailler sur ce qui la handicape.



©Pearson France – Passer en mode workshop –  
Jean-Michel Moutot, David Autissier, page 51

**En général, cela fait peur** et ce n'est pas sans raison ! Il n'est pas rare que, dans un premier temps, l'équipe et les témoins extérieurs aient la **sensation que la situation « empire »**. C'est le résultat inconfortable d'oser nommer et regarder en face ce qui était caché, passage incontournable pour libérer les énergies qui étaient accaparées et immobilisées par cette situation malsaine.

*Dans notre exemple du service technique, une réunion bien cadrée par des techniques de relation non-violente a permis que chacun s'exprime, sans que les autres réagissent en se défendant/justifiant, sans entrer dans les mécanismes de ping-pong et d'escalades... Au contraire, chacun a été invité et aidé à « se déplacer », à laisser pendant un moment son point de vue de côté, pour entrer dans celui de l'autre ; entrer dans une démarche d'écoute active dont il a aussi bénéficié quand il s'est exprimé. En terminant la réunion, chacun était conscient*

*des multiples causes qui participaient au malaise et au mauvais fonctionnement de leur équipe... Y compris celles dont il est aussi responsable ! Sensation de complexité, de coresponsabilité de tous et souvent d'impuissance : ils ne voient pas « comment défaire ce gros nœud ? » Les risques de cette phase sont la culpabilité, le phénomène du bouc émissaire et le découragement : trois mécanismes qui re-paralyser les énergies à peine libérées. On ne cherche pas de coupable, on cherche des personnes qui veulent en sortir et sont prêtes à s'investir !*

La non-violence active (NOVA) a très bien expliqué ce processus. La NOVA met en évidence 3 types de réactions face à tout ce qui détruit l'être humain, les relations, les groupes, la vie...

## Les 3 réponses à la violence

1. La contre-violence
2. La passivité et la fuite
3. La non-violence active

Les 2 premières, **La contre-violence** et **La passivité et la fuite** sont les plus répandues.

Elles correspondent aux 3 réactions de notre cerveau reptilien quand nous ne nous sentons pas en sécurité, les 3F : Fight (attaque), Flight (fuite) et Freeze (inhibition)<sup>2</sup>.

« Je ne comprenais pas pourquoi tant de mes équipiers étaient paralysés ! » Alexandre Gérard, président de Chrono Flex et Inov-On, témoigne de l'expérience qu'il a vécue lors de la crise de 2009 dans son entreprise.

Il s'agit donc d'un « pilote automatique interne » qui prend les commandes. Il croit veiller à notre survie et pourtant nous conduit dans une voie sans issue. Ces réactions (3 F), contre-violence et passivité, ne permettent pas de transformer de manière durable les mécanismes de destruction dans lesquels nous sommes coincés. Au contraire, elles ont tendance à les renforcer. Ce sont en fait 2 des formes de violence.

Malheureusement, la 3e réaction, **La non-violence**, qui permet d'entrer dans une logique de construction, est encore fortement méconnue. Trop souvent, les personnes pensent que la NOVA c'est « dire non » à la « violence agressive », ce que nous avons nommé la contre-violence. En fait, la NOVA c'est aussi « dire non » à la passivité et la fuite, ce qui est au moins aussi important, parce qu'en entreprise il y a plus de « violence passive » qu'agressive... Toutes les personnes qui, après avoir essayé de dire ou de faire changer des dysfonctionnements, finissent par laisser tomber parce que « de toute façon ça ne changera jamais » ou « ce n'est pas ma responsabilité », etc.

**La non-violence active dit « non » à la contre-violence, agressive, et « non » à la passivité et la fuite.**



Elle demande un **travail de conscience**, pour sortir de nos « mécanismes automatiques » (3F), et un **travail de vérité**, pour recentrer nos énergies sur le cœur du problème.

Elle **agit comme un révélateur** : elle fait apparaître ce qui est destructeur (la violence) dans les personnes et les structures. Elle provoque chez les personnes 2 types de réactions :

- soit un retournement des énergies, un engagement dans la construction ;
- soit une résistance accrue, un entêtement dans l'attitude qui ne donne pas vie.

Même si cette seconde perspective peut paraître effrayante, c'est pourtant, dans le fond, un pas vers la solution. Cela révèle, pour la personne elle-même et pour le groupe, ce qui détruit et bloque.

La clé réside alors dans la façon dont nous allons y réagir. Si nous retombons dans nos réactions automatiques (3F), l'escalade aura gagné. **Si nous restons dans le non jugement, la vérité et la construction, nous verrons la situation se dénouer progressivement.** Ce sera tout l'enjeu du 2e pas.



Si vous êtes intéressés à découvrir un peu plus ce que la NOVA peut apporter à l'entreprise, n'hésitez pas à **consulter nos formations** [« Communiquer de manière vraie et exercer son autorité de manière non-violente »](#)

Conseil pratique : il est nécessaire de verbaliser ce processus avec les équipes en souffrance et leurs responsables. Cela permet de dédramatiser cet inconfort et d'utiliser ces énergies libérées à bon escient.



On le voit, la phase de conscientisation, incontournable, demande un certain courage. L'état de conscience est plus inconfortable, voire douloureux, puisque l'on commence à percevoir ce qu'on ne voyait pas avant. Il réouvre aussi des possibles, comme si on lâchait un barrage. Aussi serait-il dommage de s'arrêter là ! La conscience de notre incompétence stimule d'ailleurs souvent notre désir d'aller plus loin, pour sortir de cet inconfort. **Entrer dans la conscientisation est le signe que nous sommes entrés dans la Transition.** Le travail d'accouchement démarre !

**3<sup>ème</sup> étape :** Le 2<sup>e</sup> pas, après celui de la conscientisation, est **l'apprentissage** : trouver les moyens concrets pour passer au stade

consciement-compétent

..o

Pas facile... 😊

Pour ce faire, il faut utiliser un moyen qui sème déjà les bases de la solution recherchée.

*« Les moyens sont comme la graine et la fin comme l'arbre. Le rapport est aussi inéluctable entre la fin et les moyens qu'entre l'arbre et la semence. On récolte exactement ce qu'on sème. »  
Gandhi*

Il s'agit de responsabiliser l'équipe à trouver ensemble des propositions concrètes. Toute équipe porte en elle une grande partie de la solution à ses souffrances. Souvent elle se sent bloquée et impuissante pour mobiliser cette intelligence collective. C'est pourtant ce qui lui permettra de trouver les nouvelles pratiques que les membres choisiront ensemble d'adopter pour transformer la culture et le fonctionnement de leur équipe.

Conseil pratique : Ici, un bon facilitateur, qui maîtrise des techniques d'intelligence collective et de gestion des tensions, sera utile pour les y aider, dans un premier temps, et pour leur transférer les compétences qui leur permettront d'y arriver en autonomie dans un second temps.

Cette 3e étape du processus d'évolution demande un effort conscient, un investissement d'énergie pour apprendre de nouvelles compétences, s'y entraîner et ainsi les intégrer petit à petit à notre fonctionnement.

*Dans notre exemple du service technique, ils ont appris à déterminer ensemble les actions prioritaires, celles qui sont les plus faciles à réaliser tout en ayant un grand impact. Pour celles qui le nécessitent, ils ont appris les techniques d'intelligence collective permettant de développer une proposition, tous ensemble ou en groupe de travail, et ensuite pour la bonifier et la valider avec les différents acteurs. Un des premiers résultats dans le ST, au-delà de l'impact des premières actions, fut de rendre un protagonisme et une responsabilité à ceux qui ont osé s'investir, avec pour conséquence immédiate de revigorer leur engagement. Les résultats rapides et ce changement d'énergie ont fini par « gagner » les plus résistants.*

Il est à remarquer que les **2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> étapes** peuvent être vécues comme plus **inconfortables** que la première étape où l'on était inconscient de notre part de responsabilité dans les dysfonctionnements de notre équipe. Ce sont les **contractions de la transition**. Il n'y a pas de naissance naturelle sans contractions. Les équipes qui traversent ce passage en ressortent tellement plus fortes et plus vivantes !

## 4<sup>ème</sup> étape : la dernière du processus d'évolution, nous devenons

inconsciemment-compétent

Les doigts dans le nez... 😊

À ce stade, l'équipe vit sa nouvelle culture, et les nouvelles techniques qui la rendent possible, de manière naturelle, sans effort, sans même s'en rendre compte : cela fait maintenant partie intégrante d'eux !



J'ai désiré vous introduire à ces 2 clés de lecture, du processus d'évolution et de la non-violence active, pour éclairer le chemin d'accompagnement d'une équipe en souffrance, de ses difficultés et aussi ses potentiels, dans une optique de Management-Humain-Durable. Cela permet de poser les fondations d'une construction humaine durable, qui deviendra de plus en plus apte à passer les obstacles et à résoudre les problèmes qui apparaissent sur son chemin.

Le tableau de bord du Management-Humain-Durable, véritable boîte à outils du leader d'aujourd'hui, offre une approche globale où sont reliées les compétences essentielles pour la conduite des hommes et des relations en entreprise. [Découvrir le contenu du tableau de bord du Management-Humain-Durable.](#)

# B

**Comment garantir que vos équipes performantes et innovantes le restent et entraînent les autres ?**



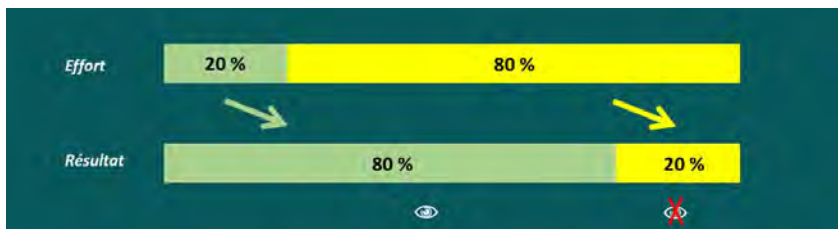
Lors d'une rencontre avec un DRH qui nous avait parlé de ses équipes souffrantes, nous nous étions intéressés à ses équipes performantes et innovantes. Il nous avait répondu : « Elles vont bien, je ne veux pas perdre mon temps à en parler. Tant que ça roule, je laisse faire, j'aurais trop peur de créer un problème... Ce n'est pas là que je dois investir. »

Notre conviction et notre expérience sont différentes : à la place des décideurs, nous n'investirions pas tous nos moyens pour soutenir exclusivement nos équipes en souffrance, **nous donnerions aussi une attention spéciale à nos équipes les plus innovantes/performantes**, que nous avons nommé les équipes-FLÈCHES.

**Pourquoi soutenir vos équipes les plus performantes ou qui ont le désir d'expérimenter de nouveaux fonctionnements ?**

## Avez-vous déjà entendu parler de la loi de Pareto ?

Elle explique le lien entre l'effort et le résultat. Elle affirme qu'avec 20 % d'efforts, on obtient 80 % du résultat... Et que pour obtenir les 20 % les plus compliqués du résultat, il faudra investir 80 % d'efforts en plus.



Par expérience, nous pouvons vous confirmer que cette loi s'applique bien dans les domaines du développement personnel, de la relation interpersonnelle et dans un groupe.

En d'autres termes, avec un effort très raisonnable (20 %), les personnes ou les groupes qui se mettent en chemin, obtiennent des résultats significatifs (80 %).

Par contre, les situations les plus compliquées demandent souvent beaucoup de persévérance, de créativité et d'énergie (80 %) pour les résoudre. C'est d'ailleurs un des enjeux importants en terminant chaque formation ou coaching. Nous venons alors de réfléchir sur la relation, les conflits, la violence, la non-violence, le Management-Humain-Durable et de découvrir de nouveaux outils. Trop souvent nous dirigeons notre regard sur les 20 % de résultats, et parfois même le 1 %, les plus extrêmes à obtenir. En nous une petite voix dit : « oui, mais avec telle personne ou dans tel cas, j'ai tout essayé, je n'y arrive pas, il n'y a pas moyen, etc. » Nous en concluons que c'est impossible ! Ce constat désolant nous coupe les jambes, court-circuite ce qui nous mettait en mouvement.

Tant que nous laisserons notre regard sur ces extrêmes, même si, plein de courage, nous essayons quelque chose, nous allons vite nous décourager, nous sentir paralysé et laisser tomber. Quel dommage !

Nous vous proposons plutôt de déplacer votre regard vers les 80 % de situations moins extrêmes, et même de commencer par les plus faciles, dans lesquelles vous obtiendrez des victoires rapides ; vous acquérez de l'expérience et de la confiance qui vous rendront, un jour, capable de faire face aux situations les plus difficiles.

Sommes-nous en train de vous dire qu'il ne faut pas s'occuper de vos équipes en souffrances, celles qui traînent un BOULET ? Pas du tout, ce serait complètement contradictoire avec nos propos

précédent, « deux clés pour relancer vos équipes à la traîne ». Il est indispensable de s'occuper d'elles, en tenant compte des étapes et des conseils pratiques que nous avons donnés. Nous attirons ici votre attention sur la nécessité de « lever votre regard », de **répartir votre investissement entre vos équipes-BOULETS**, qui demanderont beaucoup d'efforts et de temps pour arriver au résultat espéré, **et vos équipes-FLÈCHES**, beaucoup plus efficaces. Il s'agit de trouver le bon équilibre pour que votre investissement entraîne votre entreprise tout entière dans la dynamique vertueuse qui est visée par le Management-Humain-Durable.

Vous l'aurez compris : les FLÈCHES font partie de ces équipes où **avec peu d'efforts, vous obtiendrez des résultats importants.**



## Que leur proposer concrètement ?

Leur offrir un temps de recul et de réflexion sur les 5 critères qui influent directement sur le bien-être, l'engagement, la collaboration et l'impact des équipes, tels qu'identifiés par Google dans l'étude Aristote, agira comme un catalyseur qui dynamisera leur processus d'évolution. Un petit investissement pour de gros effets !

Peut-être tomberez-vous sur une équipe tellement prise dans sa course en avant, son manque de temps pour mettre en pratique toutes ses idées et potentiels, qu'elle réagira dubitative : « pourquoi irions-nous passer du temps là-dessus alors que nous allons très bien, que nous savons où nous voulons aller et que la seule chose qui me manque c'est le temps ? »

## Qu'est-ce que l'équipe et l'entreprise y gagnera ?

Si on reprend la référence au processus d'évolution et d'apprentissage, présenté plus haut, dans les équipes-FLÈCHES, la phase de conscientisation permettra :

- ✓ De **nommer toutes les forces et les avancées** qu'elles ont déjà engrangées dans chacun des 5 critères d'Aristote. C'est en quelque sorte un processus d'objectivation, qui renforce l'équipe dans sa confiance et son unité.
- ✓ De partager ses forces et avancées objectivées et donc de **les diffuser** dans le reste de votre organisation.
- ✓ De vivre un temps de **reconnaissance et de célébration** : recevoir et goûter ensemble les énergies de vie auxquelles ils ont participé vient recharger les batteries de chacun et du groupe.
- ✓ D'identifier **là où l'équipe peut encore s'améliorer** dans chacun des 5 critères, ses besoins et l'organisation pratique pour y arriver.



L'énergie, les compétences, la qualité des relations, l'engagement et la motivation étant beaucoup plus élevée que dans les équipes souffrantes, la phase d'apprentissage, le passage à l'action et l'autonomie de ces équipes seront plus rapides et plus efficaces. Il est bien connu que « plus on a appris, plus on apprend facilement ». C'est vrai individuellement mais aussi au niveau de l'apprentissage collectif et des synergies qui en résulte.

## Notre regard a un pouvoir énorme

Rappelez-vous l'effet Pygmalion et l'effet Golem mis en évidence par les psychologues Rosenthal et Jacobson. Dans leurs expériences, les entraîneurs avec des rats, ou les professeurs avec des enfants, qui pensaient disposer d'éléments plus performants, ont obtenu des résultats significativement supérieurs (effet Pygmalion) et inversement (effet Golem). On constate donc une amélioration ou une détérioration des performances d'un sujet en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité ou de son environnement.

- Une raison de plus pour investir avec vos équipes les plus innovantes et performantes...
- Une interpellation à transformer votre regard par rapport à vos les équipes-boulets et à vos équipes-trottinettes !

# 3

Deux outils pour booster la dynamique de vos équipes, et donc la performance... et le bien-être

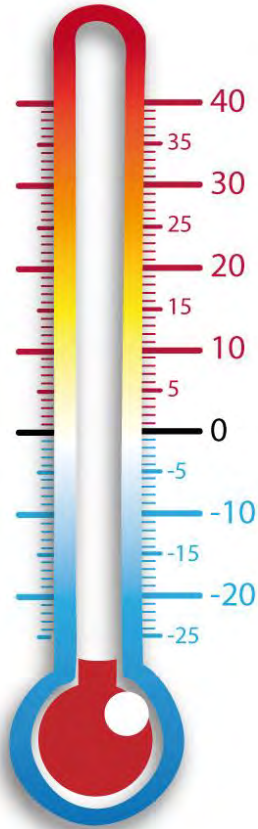


Les conférences, les formations, les livres, les blogs permettent de comprendre des mécanismes, de prendre conscience d'aspects inconnus de notre fonctionnement, de prendre de la hauteur, mais trop souvent, cela en reste là. Si après avoir lu ce texte, vous retournez à votre vie habituelle, vous rejoignez votre entreprise en ne changeant rien, vous aurez peut-être passé un bon moment de lecture et de réflexion, mais votre vie et celle de ceux qui travaillent avec vous n'en sera pas impactée. Or, comme le dit Google, pour nous, il est important que notre travail ait non seulement du sens à nos yeux, mais aussi un impact.

Alors pour vous aider, si vous le souhaitez, à faire quelque chose de tout ce que vous avez lu dans ces pages, nous vous proposons deux pistes.

A

## « gTeams Exercise »



La première piste est ce que Google propose à ses propres équipes. Ils ont appelé cela le « gTeams Exercise ». Il s'agit bien d'une proposition. Google aurait pu imposer ce processus à toutes les équipes dont les résultats sont insatisfaisants. Ce n'est pas ce qu'ils ont fait. Les résultats de leur étude ont été présentés à toute l'entreprise et le « gTeams Exercise » a été proposé, libre à chaque équipe de pratiquer ou non. Imposer ce processus à une équipe qui ne ressent pas le désir d'améliorer son fonctionnement n'a pas de sens. En 2015 chez Google, plus de 3000 équipes se sont lancées dans l'aventure.

De quoi s'agit-il. Il s'agit d'abord d'une **enquête** que tous les membres de l'équipe remplissent. Les questions reprises dans cette enquête se rapportent bien sûr aux 5 critères. Il s'agit par exemple de questions du type :

- ✓ Sécurité psychologique - "Si je fais une erreur dans mon équipe, elle n'est pas retenue contre moi."
- ✓ Fiabilité - "Quand mes collègues annoncent qu'ils vont faire quelque chose, ils le font."
- ✓ Structure et clarté - "Notre équipe a un processus de décision efficace."
- ✓ Sens - "Le travail que je réalise au sein de notre équipe a du sens pour moi."
- ✓ Impact - "Je comprends comment notre équipe contribue aux objectifs de l'entreprise."

Chaque question reçoit une note entre 1 et 5 : 1 indiquant que je ne suis pas du tout d'accord avec l'affirmation, 5 signifiant mon plein accord.

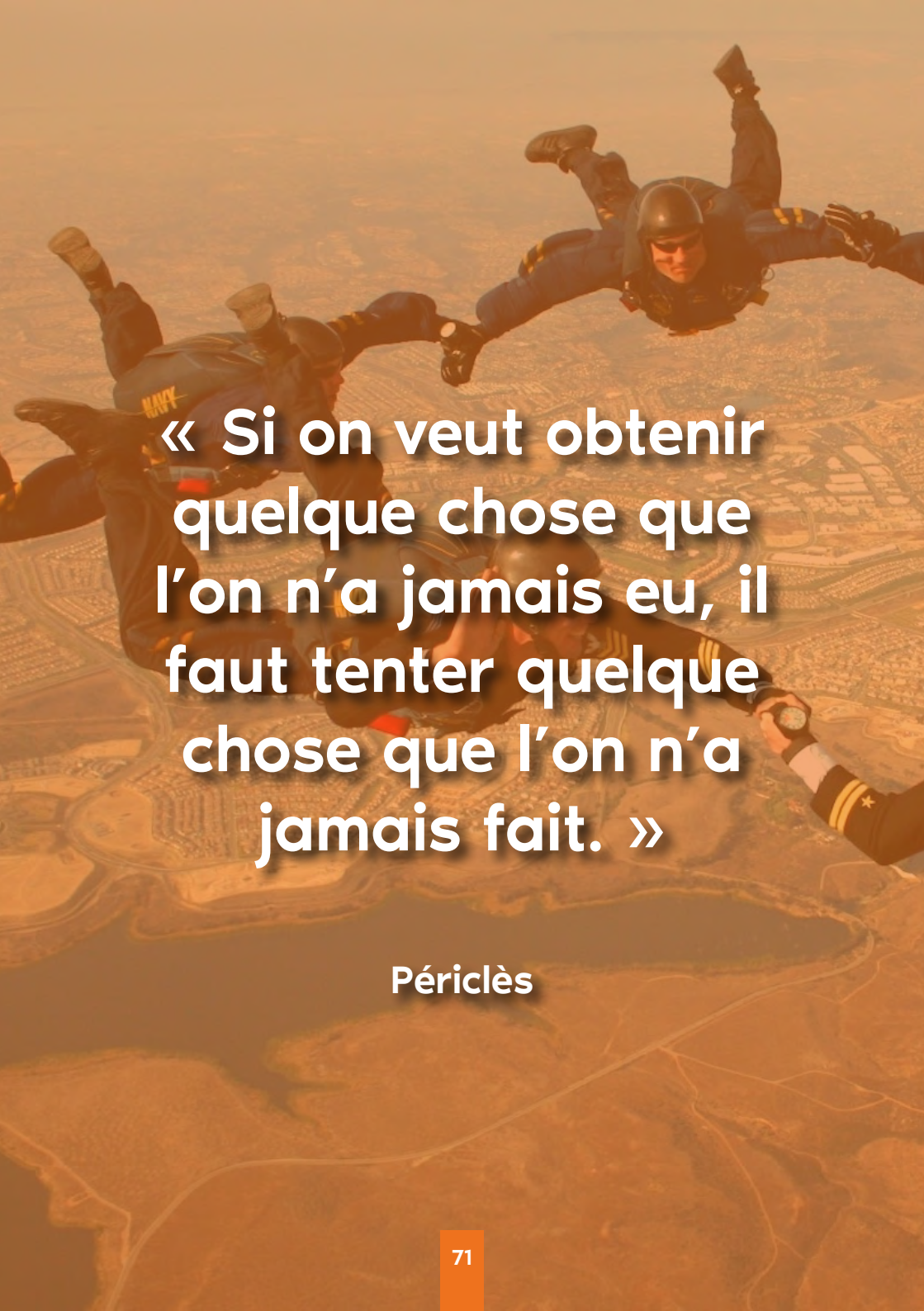
Les résultats de cette enquête sont fusionnés en un **rapport consolidé** reprenant entre autres le résultat moyen pour l'équipe et les minima et maxima par critère ou même par question.

A partir de ce rapport le travail intéressant peut commencer : **l'équipe se réunit pour en discuter**, voir ce qui a évolué positivement ou négativement depuis la dernière enquête, prendre conscience des extrêmes, évoquer ensemble ce qui se passe, prendre de la hauteur pour mieux nommer ce qui fonctionne et ce qui dysfonctionne. La dernière étape de cet exercice est la mise en place, à partir du **brainstorming d'un plan d'actions** : décider ensemble d'actions concrètes pour assurer un toujours plus grand respect des 5 critères du projet Aristote. Chez Google, ce processus n'est pas dirigé par le team leader, mais par l'équipe elle-même : c'est à elle de se prendre en main, de définir ses propres normes pour créer un environnement toujours plus épanouissant pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même et être toujours plus heureux dans son boulot.

Au team leader, Google donne les 3 conseils suivants :

1. Créez un environnement où chacun peut parler librement ;
2. Laissez vos collaborateurs décider du processus de création des nouvelles règles (code de la route) pour leur équipe ;
3. Montrez que pour vous la façon dont l'équipe collabore est essentiel, qu'il n'y a pas que les résultats, la performance.

Pour celles et ceux qui voudraient aller plus vite et plus loin, nous avons créé un programme qui a pour objectif d'accompagner les équipes dans l'évolution de leur culture en s'appuyant sur les 5 critères mis en lumière par Google.



**« Si on veut obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut tenter quelque chose que l'on n'a jamais fait. »**

**Périclès**

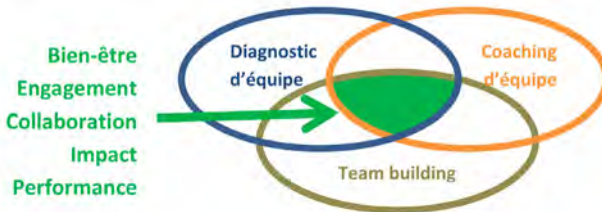
# B

## Les Ateliers d'Aristote pour booster vos équipes





Ce programme n'est pas une formation classique. Nous vous proposons **un travail d'équipe novateur** qui regroupe et conjugue 3 approches pour mettre au centre de votre travail d'équipe **le bien-être, l'engagement, la collaboration et l'impact de votre action.**



Par le questionnement, le jeu, le dialogue et des apports théoriques, vous définirez avec votre équipe la façon dont elle va faire évoluer sa propre culture.

Pour chacun des 5 critères mis en évidence par l'étude Aristote, nous vous proposons une exploration à travers

### **notre méthode en 5 Approches :**

1. **Appropriation** : pour traduire chaque critère dans la vie de chacun et dans celle de son équipe ;
2. **Activation** : pour expérimenter collectivement et corporellement à travers d'expériences ludopédagogiques, renforcer notre connaissance les uns des autres et notre cohésion ;



3. **Autodiagnostic** : pour permettre à chacun et à l'équipe de se situer aujourd'hui par rapport à chaque critère et d'identifier vos forces/acquis et vos espaces de progression/défis ;
4. **Apports théoriques** : pour élargir votre vision et ouvrir des pistes de travail/d'améliorations ;
5. **Actions** : pour faire évoluer votre équipe, rassembler les idées pratiques et choisir ensemble celles que vous mettrez en place au lendemain de la session.

Ce travail collectif de deux jours est déjà une mise en pratique concrète et expérimentale de la **culture d'intelligence collective**.

### A qui s'adressent les Ateliers d'Aristote ?

Tout groupe de personnes appelées à travailler ensemble dans une entreprise ou une organisation : équipe permanente ou de projet, département, comité de direction, PME...

Deux conditions à respecter...

- ✓ Que l'équipe soit partante.
- ✓ Que son manager soit prêt à faire évoluer avec son équipe son cadre de fonctionnement.

### Ces ateliers permettront aux participants de :

- ✓ Réaliser un diagnostic participatif, individuel et collectif, sur les 5 critères pour identifier leurs forces et faiblesses. C'est la première étape incontournable de tout processus d'évolution et d'apprentissage. Ce processus de conscientisation est particulièrement engageant et libère des énergies de changement.
- ✓ Redéfinir un cadre de travail correspondant à la nouvelle culture que l'équipe veut se donner, sous forme d'une liste de pratiques en lien avec chaque critère.

- ✓ S'organiser pour se mettre en marche avec ce nouveau cadre de travail.

Ce travail collectif est déjà une mise en pratique concrète et expérimentale de cette nouvelle culture. Il aura un impact sensible sur les relations.



### Concrètement, trois formules sont proposées :



#### **Aristote Discovery**

Une demi-journée pour **préparer le terrain** : poser le cadre et travailler sur les attentes et les peurs. L'approche utilisée permettra de nommer la situation actuelle et la situation « rêvée ». La pédagogie des Ateliers d'Aristote, les 3 études qui en sont le fondement seront présentées. L'objectif de cette demi-journée est que chacun puisse s'engager en connaissance de cause. Cette étape préparatoire est particulièrement importante avec les équipes en souffrance.



### **Aristote Set-up**

Une session de 2 jours pour réaliser un diagnostic participatif, individuel et collectif, pour identifier les forces et les faiblesses de l'équipe, et commencer à redéfinir ensemble un cadre de travail correspondant à la nouvelle culture que l'équipe veut se donner.



### **Aristote Building**

Formule sur 6 mois avec les ateliers de 2 jours de la formule Aristote Setup durant les deux premiers mois et ensuite, pendant 4 mois, un suivi mensuel combinant coaching et formation pour ancrer la nouvelle culture de collaboration.

Permettez-nous de conclure sur une note d'humour et de publicité.

Les ateliers d'Aristote offrent



un **canon** pour vos **boulets**,



un **arc** pour vos **flèches**,



une **assistance électrique**  
pour les **trottinettes** qui le désirent.

Il ne vous reste qu'à vous en servir !

# CONCLUSION

La collaboration au sein des équipes qui forment nos entreprises sont une des clés centrales de leurs succès. Beaucoup d'entreprises apportent beaucoup d'attention à la pertinence du recrutement de nouveaux collaborateurs. Il semble cependant, qu'une fois que les équipes sont en place, elles reçoivent rarement l'attention et le support nécessaire pour que leur dynamique de collaboration les amène à pouvoir vivre et donner le meilleur pour le plus grand bien de chacun et de l'entreprise.

Les 5 critères de Google sont autant de piliers à construire, à renforcer et à entretenir sans cesse pour que nos entreprises deviennent des lieux de vie agréable et performants, pour que le travail ne soit plus considéré comme une obligation, mais comme un moyen formidable d'épanouissement et de partage.

Ce sujet vous intéresse ?

Vous pouvez retrouver toutes les infos sur les Ateliers d'Aristote sur le site <http://www.m-h-d.be/ateliers-artistote>.

Vous pouvez aussi nous suivre sur [www.le-blog-des-leaders.com](http://www.le-blog-des-leaders.com) où nous partageons régulièrement nos découvertes et nos idées pour booster le monde de l'entreprise.

# Auteurs



**Pierre de Lovinfosse** est coach, formateur et conférencier.

Il a une conviction : chaque être humain cache un trésor, une mine d'or. Certaines mines sont à ciel ouvert et d'autres, plus nombreuses, sont enfouies sous les gravats de la vie.

Ingénieur civil de formation, il a travaillé pendant 25 ans dans le domaine de l'informatique bancaire comme consultant, manager et finalement associé dans diverses PME à succès. Aujourd'hui, il est coach (ICF), (trans)formateur et conférencier afin d'aider les entreprises à devenir des lieux de vie, de croissance et d'épanouissement pour celles et ceux qui la côtoient.

[pdelovinfosse@effatacoaching.com](mailto:pdelovinfosse@effatacoaching.com) [www.effatacoaching.com](http://www.effatacoaching.com)



**Benoît Thiran** est formateur, coach et facilitateur.

Mon bonheur est de vous aider à faciliter le déploiement de la Vie, personnellement et dans votre organisation !

J'ai 29 ans d'expérience dans l'accompagnement des relations et du changement dans des secteurs très variés.

Créateur du Tableau de Bord du Management-Humain-Durable et des 7 clés de la Transition. Ces deux approches permettent de mobiliser le potentiel des personnes et de l'organisation. On me caractérise souvent comme un impulseur, un éveilleur, un passeur.

[b.thiran@m-h-d.be](mailto:b.thiran@m-h-d.be) [www.m-h-d.be](http://www.m-h-d.be)

# Sources

- Compte rendu du projet Aristote : <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- Conférence TED de Amy Edmondson : <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLui9gX8> (11min, anglais)
- Google: les secrets de son département des ressources humaines : <http://www.slate.fr/story/67685/google-la-boite-bonheur> (article de 2013)
- Ex DRH de Google, Laszlo Bock et son livre “work rules”
- Goal Summit 2016: The Science Behind Effective Teams at Google : <https://www.youtube.com/watch?v=OK5Sr8MlcU> (42 minutes, anglais)
- Article du NY-Times: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- What Google learned about Creating Effective Teams (Matt Sakaguchi) : <https://www.youtube.com/watch?v=U8UQzr8T4k> (50 min, anglais)
- Article du Soir présentant les chiffres de Google : <https://references.lesoir.be/article/google-en-15-chiffres-fous/>
- Article du figaro sur le chiffre d’affaire et les résultats de Google : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2018/02/02/32001-20180202ARTFIG00161-alphabet-passe-la-barre-des-100-milliards-de-chiffre-d-affaires-mais-ses-resultats-decoivent.php>
- Aimer et servir, une autre vision du leadership : <http://www.le-blog-des-leaders.com/aimer-et-servir/>



- « Why we do what we do » – Edward L. Deci with Richard Flaste – Penguin Books
- Conférence de Yves Morieux pour approfondir l'étude du BCG : <https://www.youtube.com/watch?v=Jmb8wCo0R0g&t=1s> (33 minutes, français)
- Pour le Q12 de Gallup : [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
- Le schéma de la pyramide du Q12 de Gallup provient de l'article : <https://imatechnologies.wordpress.com/2014/10/27/etude-gallup-sur-lengagement-des-salaries-episode-1/>

# Tables des matières

<b>Introduction</b> .....	2
---------------------------	---

<b>1. Trois études interpellantes</b> .....	4
---	---

<b>A.</b> Étude du BCG sur la crise de la productivité.....	5
---	---

<b>B.</b> Étude Q12 de l'institut de sondage Gallup sur l'engagement des employés.....	10
--	----

<b>C.</b> Étude Aristote de Google sur la performance des équipes.....	15
--	----

Les 5 critères des équipes performantes.....	22
--	----

1. La sécurité psychologique.....	22
-----------------------------------	----

2. La fiabilité.....	28
----------------------	----

3. La structure et la clarté.....	30
-----------------------------------	----

4. Le sens pour moi.....	34
--------------------------	----

5. L'impact.....	38
------------------	----

Conclusions de ces trois études.....	45
--------------------------------------	----

<b>2. Trois types d'équipes : investir dans celles qui veulent bouger</b> .....	47
---	----

<b>A.</b> Deux clés pour relancer vos équipes à la traîne.....	50
--	----

4 étapes du processus d'évolution.....	52
--	----

Les 3 réponses à la violence.....	54
-----------------------------------	----

- B. Comment garantir que vos équipes performantes et innovantes le restent et entraînent les autres ?..... 60
  - Avez-vous déjà entendu parler de la loi de Pareto ?.... 61
  - Notre regard a un pouvoir énorme..... 65

**3. Deux outils pour booster la dynamique au sein de vos équipes, et donc la performance... et le bien-être..... 66**

- A. « gTeams Exercise »..... 68
- B. Les Ateliers d’Aristote pour booster vos équipes..... 72

**Conclusion..... 78**

**Auteurs..... 79**

**Sources..... 80**

Nous avons aussi publié deux autres Ebooks, téléchargeables gratuitement sur le blog-des-leaders :

**L'entreprise autrement.** Petit manuel pour les dirigeants pour faire de leur entreprise un lieu de bien-être et de performance. Par Pierre de Lovinfosse.

**Les 7 clés de la transition.** Accompagnement de la traversée personnelle et relationnelle au cours des processus de changement, pour démasquer et affronter les freins, les inconforts et les risques. Par Benoît Thiran.

« Si tu veux construire un bateau,  
ne rassemble pas tes hommes pour leur donner des ordres,  
pour expliquer chaque détail, pour leur dire où  
trouver chaque chose...  
Si tu veux construire un bateau,  
fais naître dans le cœur de tes hommes le désir de la mer. »

Saint Exupéry



MANAGEMENT  
HUMAIN  
DURABLE

Meilleures relations humaines, meilleure entreprise

b.thiran@m-h-d.be  
+32 477 96 15 96  
[www.m-h-d.be](http://www.m-h-d.be)



pdelovinfosse@effatacoaching.com  
+32 475 30 03 39  
[www.effatacoaching.com](http://www.effatacoaching.com)