

Terrain de jeu, terrain de l'autonomie (partie 1)

Article Thématique



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management d'équipe et en techniques de vente

www.com-hom.com

Management en entreprise



Comment illustrer les concepts sur lesquels nous impliquons les participants à nos formations de management, d'animation d'équipe ou de développement personnel?

C'est le challenge auquel nous nous sommes attachés. Bien sûr, une image est imparfaite, incomplète, mais permet « d'associer le geste à la parole », de projeter des cadres de références qui permettent d'analyser les situations auxquelles nous sommes confrontés sur le terrain.

Nous nous attachons aujourd'hui, dans ce premier volet, à définir le terrain de jeu. Nous vous proposerons dans un deuxième temps (suite au prochain numéro, il faut entretenir le lectorat), la projection de l'équipe et de son entraîneur (animateur, coach, manager, ...) sur ce terrain.

Cadre, terrain ... Eureka se serait écrit Archimède : terrain de sport.

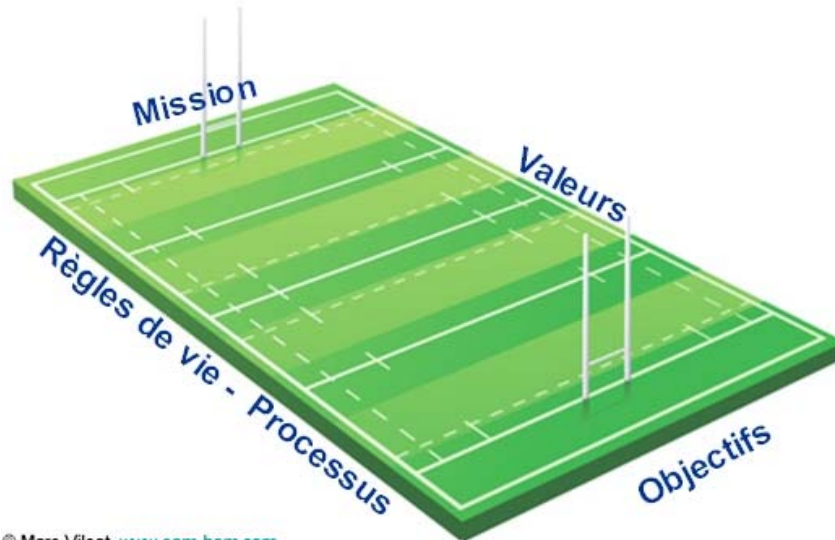
Enchaînement d'idées : water polo ? Je n'y connais pas grand-chose même si j'ai supporté dans ma tendre jeunesse l'équipe féminine de Valenciennes. Je n'ai pas retenu grand-chose de l'aspect technique.

Deuxième réaction : le foot. Sport connu de tous (sauf de ma Maman qui arrivait à confondre foot et rugby : quoique depuis notre mémorable qualification à la coupe du monde, il semble que ce ne soit plus la seule en France à croire que l'on puisse jouer au foot avec les mains). J'ai donc projeté initialement le management sur ce magnifique terrain vert. Cependant, le foot ne me permettait pas d'illustrer de manière évidente les différentes compétences (gabarits) et complémentarités d'une équipe sur le terrain de jeu (que nous verrons lors d'un prochain numéro du Wel'Com Hom News).

J'ai donc réorienté mon choix vers le rugby (Merci Maman, merci Thierry... Henry). Bref, soyons sérieux et projetons le management sur ce terrain de jeu.

A quoi cela sert-il de définir un cadre un terrain de jeu ? Pour permettre le développement de l'autonomie. Dedans, ça joue. L'équipe développe son jeu en toute autonomie. Dehors, on recadre en fonction d'un nombre limité de repères connus et partagés par tous.

Quelles sont les limites du terrain de jeu ?



© Marc Vilcot, www.com-hom.com

✓ **Mission :**

Quelle est la mission de l'équipe ? Quelle est la banderole que j'affiche sur le fronton de l'équipe ? Quelle est la responsabilité commune que **vont défendre** les acteurs qui vont entrer sur le terrain ?

J'ai aimé la mission donnée par un responsable d'un service informatique :

« Gérer l'acquisition des matériels informatiques pour la satisfaction des collaborateurs »

Si je rejoins son équipe, je sais pourquoi « je vais défendre dans mes 22 ». A titre individuel, c'est la responsabilité qui est en tête de ma fiche de poste.

La mission est donc placée sur la ligne de fond.

✓ **Objectifs :**

Quels sont les **objectifs à concrétiser** par l'équipe ? Que doit-on réaliser ensemble cette année ? Qu'est-ce qui fera en fin d'année que l'on pourra ensemble dire que l'on a rempli le challenge ? Quels seront les 3 à 4 points, mesurables et affichés de la manière la plus visible possible, à atteindre par l'équipe en 2010 ?

Nous verrons dans la partie 2 de l'article que ces objectifs d'équipe sont déclinés individuellement et partagés entre le joueur/collaborateur et son entraîneur/responsable. La qualité de cet échange est un des points clés de la réussite de l'entretien annuel.

Les objectifs sont la concrétisation de nos actions. C'est donc la ligne de but adverse, la cible vers laquelle les énergies sont associées.

✓ **Valeurs :**

Quelles sont les valeurs qui nous unissent ? Qu'est-ce qui fait qu'en période difficile, nous nous retrouverons sur un certain nombre de comportements ? Qu'est-ce qui fait que les différentes équipes de la structure pourront travailler ensemble malgré des intérêts parfois divergeant (je préfère d'ailleurs dire : malgré des angles de vue et des perceptions différents).

Si ces valeurs existent de manière explicite dans l'entreprise, l'équipe doit se les approprier en déclinant, vis-à-vis de ces valeurs, les comportements attendus et les comportements hors-jeu. Si tout va bien, il y a fort à parier qu'elles ne serviront que peu. Par contre, c'est **le roc sur lequel s'appuyer en période de turbulences** (cf l'article sur les valeurs d'entreprise).

Pourquoi sont-elles importantes ? Parce que mes valeurs sont différentes des vôtres, que je ne peux pas vous demander de changer les vôtres, et que je ne peux pas vous imposer les miennes. Pour éviter tout conflit de valeur, autant s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise, ligne de touche de notre terrain de jeu.

Si ces valeurs sont implicites, pourquoi ne pas les faire exprimer par l'entreprise ? Travail rapide à réaliser, elles permettront de décliner de manière transparente les comportements attendus de tous.

✓ **Processus et/ou règles de vie :**

Quels sont les **processus et/ou règles de vie de l'équipe élaborés et partagés par tous** ? Contrairement aux valeurs qui perdurent sur au moins une décennie, pour moi les processus et règles de vie **sont revus régulièrement**. Je les compare à des médicaments dédiés à un traitement donné. Une fois le fonctionnement atteint, le traitement prend fin.

Ils sont idéalement élaborés par l'équipe et, chaque processus, ou règle de vie, doit être associé à une date de péremption ou, a minima, être revisité régulièrement (au même titre que les objectifs). J'insiste fortement sur ce point pour éviter les comportements autocratiques qui, pour prévenir tous maux, accumulent règles sur règles, processus sur processus ... comportements qui amènent inmanquablement à une sclérose complète et totale de l'équipe.

En conclusion, cette approche a pour but de définir **le terrain de l'autonomie** et non à contraindre le fonctionnement de l'équipe. Car plus l'équipe participera et s'appropriera cette démarche, plus elle sera source de son propre fonctionnement, plus l'implication et la performance sera grande. Méfiance donc à développer un nombre incalculable d'objectifs, de valeurs, de règles... **NON**, trois fois non (eh oui, je sais être directif). Si vous voulez donner de la lisibilité à votre fonctionnement :

- ✓ 1 Mission
- ✓ 2 à 5 objectifs
- ✓ 2 à 5 valeurs
- ✓ 2 à 5 processus/règles de vie

Juste pour boucler la boucle, quel est le débat auquel nous avons assisté autour de la mimine de Thierry Henry ?

La mission de l'équipe de France : représenter la France dans le monde
L'objectif 2009 de l'équipe de France : se qualifier pour la coupe du monde 2010
Les valeurs : peut-être un peu celles de la France, déclinées en interne par l'équipe.

Le dilemme : une opposition entre, l'atteinte de l'objectif, et les valeurs et la mission à respecter. Selon l'angle sous lequel on regarde le terrain, l'analyse de la situation est différente. Le malaise s'installe.

Suite au prochain numéro, pour le développement des sujets suivants : l'individualisation des objectifs, la complémentarité d'équipe, le rôle du manager et le lien avec les différents actes de management.

Le cadre de jeu fait partie des nombreux outils et jeux que nous partagerons avec vous lors de nos formations ou actions de dynamisation d'équipe. Nos services alternent mises en situation (1/3), théorie (1/3) et partage d'expérience terrain (1/3).

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

Marc VILCOT : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de management terrain. Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes pour développer votre performance et celle de l'entreprise.

Copyright :

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#).
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](#) – tous droits réservés.