

“Le rapport à l'entreprise a complètement changé”

Vincent Leenhardt, président du conseil de surveillance de Transformance, revient sur la relation entreprise/salarié. Du taylorisme à l'employabilité.

À quels besoins répond le team building ou coaching d'équipe ?

Il correspond à un besoin fondamental de toutes les équipes en entreprise, qui est à la fois de produire des résultats et d'être pérennes. Une

“La pression de l'environnement amène l'équipe à fonctionner en commando très réactif, focalisé sur les résultats”

équipe peut produire des cents d'or, mais ceci ne peut se faire que si la poule est en bonne santé. Or souvent, l'entreprise est préoccupée des résultats financiers ou opérationnels au détriment de l'organisation. Tout le travail de team building est de veiller à ce que les équipes concilient ces deux caractéristiques.

Quels sont les freins habituels à un bon travail d'équipe ?

Ils tiennent beaucoup à la pression de l'environnement, qui amène l'équipe à fonctionner en commando très réactif. Cette dynamique là

marque de compétition effénée, dans lequel le carriérisme de chacun l'emporte sur le bien commun, les freins seront plus forts que si la culture de l'entreprise a su créer les conditions d'une véritable coopération.

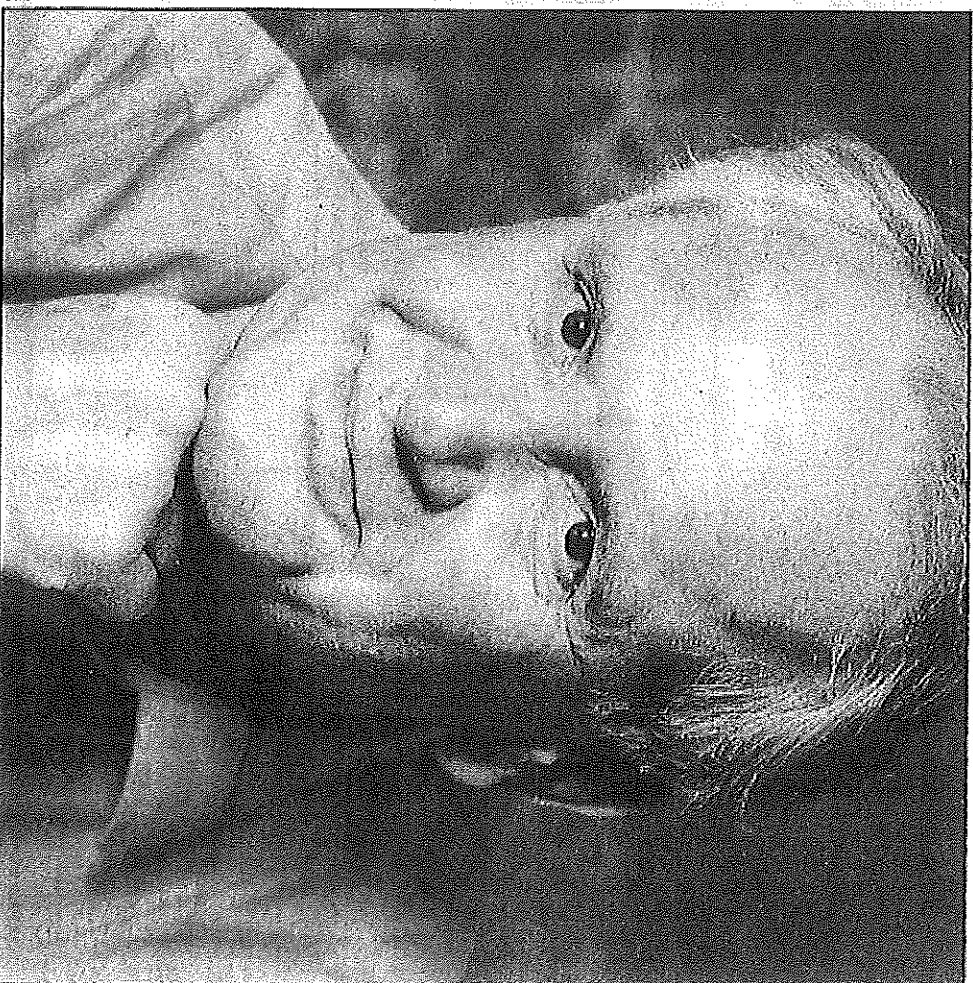
En quoi le team-building permet-il de les dépasser ?

Principalement en se concentrant sur la qualité des relations entre les acteurs, en développant leur esprit de coopération, en créant une vision commune. Il s'agit de créer un climat qui comporte trois éléments : le premier est celui que

“Inclusion, contrôle et ouverture sont les vecteurs principaux qui créent un climat de confiance et de sécurité des acteurs”

risque de se focaliser davantage sur les résultats immédiats que sur la construction ou la cohésion de l'équipe. Les autres freins viennent beaucoup du degré de développement identitaire

individuel des membres de l'équipe, du rôle de la hiérarchie qui n'est pas toujours performant et de toutes les pressions du système propre à l'équipe et à son environnement dans l'entreprise. Si les salariés évoluent dans un cli-



“L'entreprise ne peut plus se contenter d'offrir une bonne rémunération pour garder les talents. Elle doit leur offrir la possibilité d'augmenter leur valeur sur le marché du travail”

dership et des règles du jeu, faute de quoi il ne peut pas y avoir de contribution. Et le troisième est l'ouverture. Ce dernier permet que les personnes puissent être proches des autres et proches d'elles-mêmes, osent aborder les sujets qui fâchent et dire leurs peurs et leurs besoins, tout en entrant dans une dynamique de véritable écoute réciproque. Ces trois points (inclusion, contrôle, ouverture), sont les vecteurs principaux qui créent un climat de confiance et de sécurité ontologique des acteurs. Celle-ci est la qualité d'être et la qualité d'être avec, qu'ont les per-

“Le management hiérarchique total, les solutions toutes faites apportées par des conseils extérieurs, la formation ne sont pas des solutions obsolètes, mais elles ne suffisent plus”

sonnes se sentant suffisamment importantes, compétentes et valables, ayant développé leur estime de soi. Cette sécurité leur permettra de mieux gérer la complexité et le stress qui les entourent.

Peut-il être comparé à une thérapie de groupe ?

On peut se poser la question, car il va amener les personnes et le groupe à changer. Ils vont changer par rapport à des décisions extérieures, comme leur politique, leurs pratiques, leur fonctionnement. Mais ils vont également changer à un niveau plus profond dans leur comportement, en étant plus à l'écoute les uns des autres, en changeant leur style de management, leur façon de gérer le temps ou les réunions. Ils vont également changer leurs valeurs concernant les relations humaines. Et peut-être même changer leurs représentations de la réalité. Il est donc évident que le team building va aussi amener des modifications importantes dans l'être même des personnes. Il est cependant exagéré de parler de thérapie de groupe. Car s'il invite nécessairement à un développement relationnel, il ne doit en aucun cas interpellé les gens sur leur histoire, leur

petite enfance ou leurs émotions profondes. Une intelligence émotionnelle doit se développer pour que les personnes puissent mieux gérer leurs émotions, leur stress et surtout apprendre à être en empathie avec les autres. Mais en aucun cas ce travail ne doit attaquer le système psychologique profond de la personne.

Pourquoi une telle montée en puissance dans l'entreprise ?

A cause de l'évolution globale de la société qui amène des changements drastiques au niveau

bilité. L'entreprise ne peut plus se contenter d'offrir une bonne rémunération pour attirer et garder les talents. Elle doit leur offrir la possibilité de se développer professionnellement, pour augmenter leur valeur sur le marché du travail, dans l'optique d'un potentiel changement d'emploi. Il s'agit pour les entreprises comme pour les personnes de se préparer à une reconfiguration et à une reformation permanente pour que la personne elle-même et non plus simplement l'entreprise trouve les solu-

“C'est la fin de la logique taylorienne où l'un pensait et l'autre exécutait. Aujourd'hui tout le monde doit à la fois penser et exécuter”

tions. Cette combinaison des trois facteurs que sont la déconstruction continue, la reconstruction et la reconfiguration permanente font que la seule chose qui soit permanente, c'est le changement. Par conséquent, l'accompagnement individuel ou collectif devient de plus en plus nécessaire. Auparavant c'était la hiérarchie ou l'institution qui dictaient les décisions. Ceci participait d'une logique relativement taylorienne dans la mesure où l'un pensait et l'autre exécutait. Aujourd'hui tout le monde doit à la fois penser et exécuter.

Le travail n'est-il pas qu'une manière de gagner sa vie ?

La place du travail n'a pas changé dans notre existence. Il reste une activité qui occupe une grande partie de notre temps. Ce qui a changé en revanche c'est le contexte de l'entreprise et le contexte social. D'un côté il existe une aspiration de plus en plus grande à la qualité de la vie. Les employés ne se contentent plus de blanchir sous le harnais. Les jeunes générations veulent trouver un rapport de parité par rapport à leurs relations de travail, qui les valorise et développe leur employabilité. Il existe une véritable haine de la hiérarchie, une anti-

pathie vis-à-vis de l'institution et un désir très fort de l'immédiateté. Il existe aussi un souci très fort du plaisir, voire de l'érotisation continue. La logique n'est plus du tout d'attendre le bon vouloir des chefs. Le travail reste un moyen de gagner sa vie. Mais les générations plus jeunes ont vu leurs parents au chômage et la destruction de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise à vie et l'entreprise paternaliste ne font plus illusion. Les jeunes générations cher-

chent à trouver plus de sens à leur travail mais n'attendent plus que l'entreprise ou la hiérarchie résolvent tous leurs problèmes. C'est pour cette raison qu'ils vont être beaucoup plus mobiles, beaucoup plus exigeants et beaucoup plus volatils. La notion d'employabilité devient alors centrale.

N'est-il pas paradoxal de parler de développement de soi dans un monde de plus en plus concurrentiel ?

C'est paradoxal parce que d'un certain côté, il faut se précipiter, réagir, assurer la survie. Mais d'un autre côté, si on ne se préoccupe que d'arracher les œufs d'or à la poule, sans se préoccuper de sa santé, on n'ira pas très loin. On ne peut plus être seulement dans la logique de l'ordre et de l'exécution. Il faut situer ce travail-là dans la mise en intelligence des organisations.

**Auteur de plusieurs ouvrages sur le management, dont "L'intelligence collective en action", coécrit avec Philippe Bernard, édition Village mondial, 2005.*

Propos recueillis par Marion Heilmann