

### **Tous pour un...**

Au fil des référentiels de compétences ou des assessments, il m'arrive régulièrement de me heurter à la notion d'esprit d'équipe. Non pas que je considère cette dynamique collective comme positive, au contraire, mais sa présence en qualité de critère d'évaluation d'un individu me questionne : l'esprit d'équipe ne serait-il pas en train de devenir un simple vocable, une sorte de ketchup du leadership dans lequel disparaîtrait le goût amer d'un nugget de performance à faible reconnaissance managériale.

Comment l'esprit d'équipe, qui n'est autre que la capacité d'un groupe à partager un destin commun et à se mettre en dynamique collectivement pour un objectif partagé et le bien de tous, a-t-il pu devenir de manière restrictive un item à cocher dans une liste de compétences comportementales individuelles, au détour d'un entretien annuel ou d'un feedback du quotidien ?

"Mon manager m'a dit que je n'avais pas l'esprit d'équipe. Quand je vois ses ambitions personnelles et les conflits que cela génère en interne avec ses pairs, je me dis que c'est l'hôpital qui se moque de la charité !" me confiait dernièrement un interlocuteur déboussolé. Y aurait-il un lien perfide entre esprit d'équipe et exemplarité ? La réponse est à la fois plus simple et plus complexe à mettre en œuvre.

Trois piliers facilitent la dynamique d'une équipe : la raison d'être, le sens (réponse au pourquoi de la présence de chacun), le cadre (les règles, les processus/outils partagés) et le lien entre les individus. Lorsque l'un de ces piliers est manquant, l'édifice est instable. De même que lorsque l'un d'eux est trop présent. Observez la société française, malmenée par ses difficultés à trouver du sens en pleine révolution numérique doublée d'une perte d'hégémonie géopolitique et économique. Les réponses arrivent sous forme de lois, de réglementations, de procédures, d'interdictions ou de durcissement de critères. Ce qui provoque une indubitable souffrance au niveau du lien, avec les effets sociétaux que nous connaissons. Au point que seuls les drames finissent par susciter des instants fugaces de cohésion nationale. Des instants d'esprit d'équipe à grande échelle.

Je n'ai pas la clé pour un pays. Par contre, pour une équipe, les solutions existent. Pratiquer le feedback par exemple, en utilisation des verbes d'action plutôt que des expressions prêtant à confusion. "Esprit d'équipe", concrètement, ça se mesure comment ? Expliquer à son collaborateur qu'il a démontré des capacités de prise en compte de ses collègues et de leurs priorités, le féliciter pour son engagement pour un résultat, rappeler le bénéfice collectif de ce dernier, lui faire savoir qu'il est reconnu pour son respect des délais, des règles et des engagements... En une phrase : lui expliquer ce qu'il a FAIT ou non de bénéfique pour le collectif plutôt que de juger le type d'esprit qu'il a démontré ou non. S'attacher à renforcer ou

modifier des comportements observables est plus facile que de faire adhérer à des mots valises dont la représentation diffère d'un individu à l'autre. Stimuler le feedback en tant que manager est un bénéfice pour l'équipe. Le susciter pour soi-même, l'autoriser et le considérer comme une aide est encore meilleur pour le collectif. Humilité et confiance en soi deviennent par conséquent, des incontournables de leadership.

Et si le terme d'exemplarité peut faire penser à des modèles de management relativement traditionnels, elle n'en reste pas moins un point sensible va donner ou non à l'individu la sensation d'équité de traitement et d'égalité des chances. Un point qui va renforcer la motivation... Et l'envie de contribuer pour réussir.

Véronique Thiel

## **LA TRANSFORMATION ET LE CHANGEMENT**

### **Gérer les opposants au changement**

Les changements d'organisations provoquent leur lot de résistances.

Comment diminuer leurs impacts sur la conduite du changement ?

Si les résistances sont inévitables, il est néanmoins possible de prévenir et anticiper les sources de contestations pour y répondre de manière ciblée.

Il est essentiel de dissocier les critiques liées à l'organisation de la personne qui accompagne le changement.

Il s'agit d'expliquer et de donner du sens à ce qui va changer. Écouter les objections des collaborateurs puis les reformuler permet d'échanger, de comprendre les mécanismes d'oppositions et d'apporter des réponses adaptées.

Il ne faut pas non plus hésiter à confronter les arguments qui ont générés la solution et réaffirmer la position collective sur l'organisation proposée pour garder le cap.

Enfin, il est impératif de conclure sur un accord entre les parties favorables au changement et celles qui s'y opposent.

Source : <http://minu.me/dp1j>

## **ÉQUITÉ DES POLITIQUES RH**

### **La révolution digitale... Jusque dans le monde des RH**

Après l'imprimerie et la machine à vapeur, la nouvelle révolution de l'internet et des réseaux sociaux impacte tous les secteurs d'activités et notamment les RH dans leur globalité.

Au delà des outils utilisés pour la réalisation des tâches de travail, c'est le modèle même des échanges entre les individus qui va changer.

Dans le domaine de la formation, l'essor des TIC révolutionne l'enseignement classique offrant une accessibilité accrue à des formations et cours en ligne. Ces « MOOC » grignotent sûrement des parts de marché

à la formation et deviennent une dynamique incontournable, selon les éditeurs de plateforme LMS.

Cette transformation numérique infiltre tous les niveaux de l'entreprise jusqu'à son business model puisqu'elle redéfinit les rapports entre l'humain et l'organisation.

L'enjeu consiste à s'approprier les fondamentaux de cette révolution digitale tout en préservant la dimension humaine et les liens entre les collaborateurs.

Source : <http://minu.me/dp1h>

## **DÉVELOPPEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES**

### **Le talent management : tendances 2016**

Quelles sont les tendances majeures 2016 en talent management, pressenties par le HR Trend Institute ?

Les entreprises cherchent des profils démontrant intelligence et agilité apprenante. Elles s'orientent également vers plus de transparence, ce qui les pousse à être moins restrictive dans la définition de talent et plus claire sur les possibilités d'évolution de carrière qu'elles proposent.

Les formations tendent à se rapprocher le plus près possible de la réalité rencontrée dans chaque poste. Le RH Trend Institute préconise de définir les compétences que doivent acquérir les profils et ensuite de les former. La montée en puissance des RH Analytics est la tendance numéro un. Les nombreuses possibilités qu'offre l'analyse de données constituent des leviers importants pour une recherche plus objective facilitant ainsi la découverte de talent.

Le changement concernant le management de la performance s'articule autour du feedback spécifique et cohérent. La gamification émerge et se généralise dans la sphère du talent management que se soit dans le domaine du recrutement ou de la formation.

Les organisations devront être capables de mobiliser les talents rapidement.

Source : <http://minu.me/dp1l>

## **AU FIL DE LA VEILLE**

### **La com' interne**

En faisant vivre les valeurs et la culture d'entreprise tout en favorisant une ambiance et un cadre de travail agréable, la communication interne relayée à l'extérieur et sur les réseaux sociaux par les collaborateurs satisfaits, contribue à accroître la visibilité et la notoriété de l'entreprise. Ce qui lui permet d'être attractive et d'attirer de nouveaux talents.

La communication interne contribue non seulement à améliorer la compréhension des processus par les employés mais elle permet aussi de diffuser et de partager des informations en interne et en externe.

Cependant, il est important de veiller à ce que l'information soit connue des collaborateurs avant qu'elle ne soit diffusée à l'extérieur de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de veiller au bien-être des employés, la communication interne facilite la prévention des risques et permet aux employés de travailler de manière transversale.

Enfin, elle soutient la création d'un climat de confiance, d'initiative et développe la motivation des équipes.

Les enquêtes démontrent que lorsque l'on communique efficacement, les employés sont plus impliqués. Plutôt que d'un coût, il faudrait donc plutôt parler d'un investissement.

Source : <http://minu.me/dp1m>