

Dans la vie normale d'une équipe, les grands changements sont souvent précédés de périodes de morosité... Elles font partie du cycle de vie d'une équipe. Encore faut-il savoir les identifier en tant que transitions, réduire les pertes d'énergie associées et accompagner l'équipe vers le cycle suivant...

La morosité est un phénomène de groupe

- Démobilisés après un échec ou une réussite ayant suscité beaucoup d'espoir et demandé beaucoup d'énergie,
 - A la suite de changements profonds du contexte, auxquels on n'est pas encore prêt et auxquels on résiste parfois inconsciemment, parce qu'on ne sait pas comment y faire face,
 - ou tout simplement, parce que l'équipe ronronne sur un palier où elle est trop confortable, en attente d'un nouveau souffle qui tarde à venir...
- ...Il arrive que les membres d'une équipe commencent à se désinvestir progressivement, à se laisser polluer par des bruits de couloir et des rumeurs infondées, ou à se plaindre, voire même à se disputer !
- Il est donc nécessaire et sain de réguler périodiquement le fonctionnement d'une équipe :
- en verbalisant les non-dits pour lever les confusions,
 - en partageant les inquiétudes pour objectiver et relativiser les humeurs
 - voire en mettant à plat les contentieux pour résoudre les litiges non digérés.

Le manager est souvent pris dans le système, et ne peut plus agir seul de l'intérieur

- Si les managers sont souvent formés à gérer des crises individuelles, ils sont généralement moins outillés pour anticiper et déjouer des phénomènes de groupe complexes.
 - Paradoxalement, les recettes qui ont permis de réussir jusqu'à maintenant finissent souvent par contribuer aux difficultés présentes. Les managers ont alors tendance à faire un peu plus de ce qui ne marche pas. Il leur est difficile de changer et de se remettre en question.
- Quand la morosité s'installe, c'est qu'il est temps d'agir de l'extérieur !

Méthode d'intervention

1-Diagnostic (entretiens individuels) :

- Remonter des symptômes de mauvaise humeur aux dysfonctionnements générateurs de problèmes
 - Passer en revue les atouts, identifier les points d'appuis et les leviers de changement, chercher les options de solutions.
- De cette analyse, le consultant met au point et propose une architecture d'intervention sur mesure.

2- Travail en groupe :

- Formuler des souhaits réalistes pour un fonctionnement amélioré
- Valider collectivement les points d'appui et les options alternatives de solutions.
- Sélectionner les points à faire évoluer en priorité et élaborer un plan de management collectif, visant à mettre en place des fonctionnements plus mûrs et plus efficaces, tenant compte des enseignements de l'expérience.

Nous évitons généralement l'expression des dysfonctionnements et la traditionnelle analyse des causes, préférant focaliser l'énergie directement sur les solutions. Mais il arrive que nous soyons obligés de passer par cette étape de validation du problème, pour rassurer l'organisation que nous ne cherchons pas à nier l'existence ou à en limiter la portée...

Les consultants interviennent à deux

Pour éviter d'être pris eux-mêmes dans le phénomène de groupe, les intervenants senior travaillent en binôme : l'un anime les sessions collectives en étant très présent, tandis que l'autre reste en retrait pour conserver son extériorité, observer les effets de système et guider son collègue depuis sa position de recul.

Ces interventions sont généralement courtes, mais doivent être bien préparées.

Tarif : 2.500^E HT/jour (consultant expert)