

Le bilan de fonctionnement

Les effets positifs du bilan de fonctionnement

Le premier effet du bilan de fonctionnement est d'offrir à tous les membres de l'équipe un espace de temps, une respiration, pour « poser les valises » et verbaliser proprement tout le non-dit accumulé en raison du rythme opérationnel souvent intense.

Cette réunion originale sert également à mesurer les progrès effectués par l'équipe ... dans leur fonctionnement justement. Et oui, il y a des choses qui avancent, même si on ne s'en rend pas compte !

Et puis, si toutes les équipes sont aujourd'hui dotées de batteries d'indicateurs objectifs en tous genres, quelles sont celles qui pensent à surveiller leur « courbe de température interne » ?

D'autre part, avoir ce genre de rendez-vous de temps en temps, permet de calmer les esprits, et d'éviter la dramatisation de difficultés au quotidien. De nombreux problèmes vont disparaître d'eux-mêmes, résolus par l'équipe de manière naturelle, rien qu'en en parlant dans les bonnes conditions. D'ailleurs, le bilan de fonctionnement servira autant à se réjouir des réussites en les formalisant qu'à résoudre des problèmes déjà anciens et parfois périmés.

Enfin et surtout, le bilan de fonctionnement, quand il est pratiqué régulièrement, permet à chacun de mieux connaître et comprendre le cadre de référence collectif et la logique de fonctionnement de ses collègues.

Dès lors, certains comportements qui pouvaient paraître incompréhensibles, voire inacceptables aux yeux de certains, s'éclairent d'un sens nouveau beaucoup plus positif. On a toutes les chances alors, de voir l'intelligence collective se mettre en musique progressivement et les différents équipiers jouer de leurs différences plutôt que d'opposer leurs styles et systèmes de valeurs.

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Quels sujets aborde-t-on pendant un bilan de fonctionnement ?

Comme son nom l'indique bien, il s'agit d'une réunion interne à l'équipe, exclusivement dédiée au fonctionnement collectif. On parlera donc du **processus** (« Comment on s'y prend entre nous pour ...? ») et non pas des sujets stratégiques, opérationnels ou des questions d'organisation, qui seront abordés dans les autres réunions plus classiques de l'équipe. On ne parlera pas ici des résultats, de l'activité, de l'organigramme ou de la politique de l'entreprise, pour ne se centrer que sur des **thèmes internes à la vie de l'équipe**, tels que :

- Circulation d'information
- Processus de décision
- Qualité du climat et de l'ambiance
- Pratiques de convivialité,
- Fluidité des interactions
- Partage des responsabilités
- Réalignement des objectifs
- Définition et répartition des priorités, ...

Il est d'ailleurs important de rappeler cette « règle » au début de chaque bilan de fonctionnement (lors des premiers bilans, vous pouvez proposer des exemples puisés dans la liste ci-dessus) pour que l'équipe « n'évite pas » ces sujets parfois sensibles, en se réfugiant derrière les aspects opérationnels habituels, toujours urgents ...

Fréquence et format

Notre expérience montre que l'optimum est d'organiser quatre bilans de fonctionnement par an. Cela permet de garder un rythme réaliste et d'apprécier les progrès à chaque changement de saison.

Plus souvent ? On n'a pas le temps. Et on se donnerait l'impression de « se prendre la tête » à faire des bilans tout le temps !

Un ou deux par an seulement ? Il y aurait tellement de choses à dire, que cela ne tiendrait pas en deux heures. De plus, les dysfonctionnements seraient trop anciens pour être évoqués de façon pertinente et surtout, ils auraient alors généré trop longtemps des effets négatifs et préjudiciables.

Evidemment, il peut être bénéfique d'organiser un bilan de fonctionnement spécifique dans certaines périodes délicates de la vie de l'équipe (changement de contexte très impactant, transition après une grosse période de pression, événement interne très chargé affectivement, etc...).

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Deux heures suffisent la plupart du temps pour organiser un bilan de fonctionnement. Cependant, il est prudent de caler cette réunion dans l'agenda de manière à pouvoir déborder un peu s'il le faut.

De même qu'un chirurgien prendra toujours soin de recoudre son patient après son intervention, il est fondamental de ne pas arrêter brutalement la discussion au milieu d'un point sensible (au prétexte du respect de l'agenda prévu), surtout si ce point sensible ne concerne qu'un ou quelques participants. Rien de pire pour créer des frustrations et transformer cet outil positif en « accélérateur de particules négatives ».

Idéalement, prévoir de démarrer en milieu de matinée et de terminer par un déjeuner, durant lequel tout le monde savourera le plaisir d'avoir su grandir ensemble.

Enfin, nous vous suggérons de ne pas accoler cette réunion à une autre réunion opérationnelle : Les sujets évoqués sont d'un autre ordre logique, donc l'exercice intellectuel est d'une autre nature, et il peut être difficile de changer de mode de communication au sein d'une même réunion.

La première partie de réunion risque de déborder sur la seconde, ce qui provoque deux effets négatifs :

- *On n'a plus le temps de bien traiter la seconde partie (alors soit on reporte, mais c'est casse-pieds, soit on bâcle un peu et c'est très frustrant)*
- *On envoie au système un signal faible qui parle très fort : Cette réunion n'est pas aussi importante que l'autre. La santé de l'équipe elle-même est moins importante que ses performances.*

Bien choisir son cadre

Puisque ces réunions se distinguent des réunions opérationnelles habituelles, prolongez cet effet de rupture en changeant également le cadre ...

Dans la mesure du possible, les tables laisseront la place à des chaises disposées en cercle.

Rangez le vidéoprojecteur dans sa housse et ressortez vos paperboards.

Et n'hésitez pas à surprendre dès que vous le pouvez : du simple changement de salle au choix d'un endroit plus insolite (la pelouse du parc voisin, l'atelier après le départ du personnel, la surface de vente avant son ouverture ...), la seule contrainte est d'être au calme et de pouvoir parler sans retenue.

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Comment s'y prendre concrètement ?

- Pas d'ordre du jour ni de préparation préalable pour ce type de réunion ...
... privilégier en revanche une réflexion individuelle écrite (RIE) en début de séance.

L'ordre du jour s'écrira collectivement pendant la séance de travail, à l'issue des tours de table.

Quant à la préparation, si vous en demandez une, nous savons qu'elle sera très inégale en fonction du style et des contraintes de chacun. Ceux qui auront préparé en détail risquent de monopoliser la parole, d'autres risquent « d'aiguiser leurs résistances ». Or l'important est que tout le monde s'exprime, l'avis de chacun valant autant que celui de tous les autres.

A l'inverse, sans préparation et avec un temps de réflexion pour tous en début de séance, on est sûr que tout le monde prend en séance le minimum de temps pour réfléchir.

Cette réflexion individuelle à chaud sera plus vivante et parfois plus authentique, qu'un travail trop préparé à l'avance (risque d'anticipation des effets de ses témoignages, qui induit une parole plus « politique », au détriment d'un partage véritable sur le fond)

- Deux questions pour cette RIE (environ 15')

Les deux questions posées au groupe sont simples et basiques :

La première porte sur ce qui a bien fonctionné dans l'équipe depuis 3 mois, la deuxième porte sur ce qui pourrait être amélioré dans les 3 prochains mois.

Exemples de formulation pour la première question

- qu'est-ce qui a bien fonctionné entre nous depuis 3 mois ?
- de quoi sommes-nous fiers depuis les 3 derniers mois ? quels sont les risques que nous avons pris et qu'en avons-nous retenus ? (si l'équipe est sous pression)
- quels progrès avons-nous fait dans notre communication, coordination, collaboration, cohésion ... (surtout si le dernier bilan avait mis en évidence des progrès à faire sur ces thèmes)
- quand les autres équipes parlent de nous en bien, que disent-elles ? (quand l'équipe a du mal à voir le positif car l'actualité est pesante)
- qu'avons-nous essayé de nouveau ces 3 derniers mois ? (quand l'actualité est routinière)
- ...

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Dans tous les cas, les participants doivent pouvoir illustrer les points évoqués par des exemples concrets de ce bon fonctionnement

Exemples de formulation pour la deuxième question

- quels points de fonctionnement mériteraient d'être améliorés lors des 3 prochains mois ?
- de quoi serons-nous fiers dans 3 mois ? et comment allons-nous y arriver ?
- sur quels points devons-nous être vigilants pour mettre en action nos décisions ? (quand l'équipe a du mal à tenir ses engagements)
- quelles priorités devons-nous fixer pour retrouver du souffle et de l'énergie (quand une équipe est asphyxiée par les projets)
- ...

Ici aussi, il faut demander aux participants de proposer une formulation constructive d'amélioration, et non de simples plaintes ou des reproches

- Premier tour de table (environ 30')

A tour de rôle, chacun donne un des points qu'il a listés. Le tour de table s'arrête quand tous les points ont été notés au paper-board (pour plus de détail, voir la fiche sur le RIE)

Il s'agit ici d'une succession de témoignages courts et illustrés et non d'une discussion de chacun des points par l'ensemble du groupe (cela prendrait un temps infini)

S'engage alors une séquence rapide de partage de représentations : Quelles réactions suscite cette liste de points de satisfaction ?

Les points qui font l'unanimité sont visualisés. Vous pouvez éventuellement vérifier, en posant la question, que le groupe sait comment capitaliser ces points dans le temps.

Ceux qui ne la font pas peuvent faire l'objet d'un court débat. Attention, il ne s'agit pas d'être tous d'accord, mais bien d'accepter le regard différent que chacun porte éventuellement sur les événements récents, en faisant le pari que cette diversité permettra à chacun de réexaminer son point de vue (voir la fiche sur les vertus du débat). Si l'un des points évoqués partage vraiment le groupe, proposez de le traiter dans la seconde partie de la réunion.

En conclusion, n'hésitez pas à donner vous aussi votre ressenti face à cette liste de points positifs.

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- Second tour de table (environ 15')

De la même manière, chacun à son tour évoque une proposition d'amélioration concernant le fonctionnement de l'équipe. Celui qui visualise au paperboard essaiera de les noter en respectant le plus fidèlement possible les mots que chacun utilise pour proposer son idée, même si cela a été dit différemment par quelqu'un d'autre.

- Débat et construction (environ 45')

La première phase consiste à débattre, trier et sélectionner ensemble 3 priorités qui feront l'objet de décisions par le groupe. Si le sujet ne peut être traité immédiatement, par manque de temps ou de moyens (personne-clé absente, information à vérifier, autorisation à demander, budget à engager ...), l'équipe nomme un petit groupe de 3 à 5 personnes, qui sera en charge de proposer un plan d'actions dans les jours qui suivent la réunion.

- Conclusion et engagements (environ 15')

Pour terminer avec efficacité cette réunion, gardez obligatoirement 10 à 15' pour faire mesurer le bénéfice collectif de cette réunion et demander à chacun comment il compte s'engager par la suite.

Eventuellement, au cours d'un dernier tour de table, qui ne donnera pas lieu à débat, demandez à chacun de donner son avis sur 1 ou 2 points, tels que :

- Qu'avons-nous appris collectivement sur nous pendant cette réunion ?
- Comment penses-tu t'engager personnellement pour contribuer positivement aux décisions prises ?

Votre posture de manager-coach pendant un bilan de fonctionnement

Comme vous l'avez compris, notre jargon utilise volontiers les termes de « position haute » et « position basse » (cf chapitre X).

Il est évident que, dans cet exercice, votre position sera essentiellement basse. En dehors de l'introduction et de la conclusion, vous êtes un équipier comme les autres, peut-être volontairement plus discret que les autres.

Nous ne rappellerons ici que quelques conseils-clés sur votre posture. Nous détaillons plus largement dans le chapitre suivant, sur la réunion de régulation,

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

la posture qu'il convient d'avoir dès que l'on aborde les sujets sensibles liés à l'état interne de l'équipe.

- L'objectif n'est pas de mettre tout le monde d'accord, mais bien de permettre le partage des représentations que chacun se fait du fonctionnement de l'équipe, pour donner confiance et énergie à son équipe, et éviter les malentendus, malaises, tensions inutiles.
- Vous devez privilégier les sujets permettant de la marge de manœuvre en termes de créativité et de prise de décision autonome du groupe.

Certes, aborder les autres sujets, rapidement, pourrait « purger » légèrement les rancœurs et permettrait de se faire plaisir en étant tous d'accord « contre », mais débattre longuement de questions dont la résolution ne nous appartient pas, créera surtout de la frustration et du découragement.

- Vos interventions doivent se limiter :
 - A l'introduction, pour rappeler l'objectif et les règles de la réunion.
 - Aux phases de transition, pour reformuler et aider le groupe à avancer dans sa réflexion collective.
 - Au rappel du cadre et des règles si nécessaire, à la protection de chacun en particulier, et à la circulation de la parole.
 - A la conclusion, pour s'assurer que l'équipe ressort en ayant l'impression d'avoir avancé et que chacun a formalisé son engagement de contribution aux décisions prises.

Rappel : Cette réunion est un très bon traitement préventif, une pratique d'hygiène pour entretenir la santé de l'équipe. Ce n'est pas un dispositif visant à résoudre une situation de crise. Nous présenterons plus loin d'autres interventions, pour traiter une tension, résoudre une crise. Contrairement à ces dernières, plus chirurgicales et délicates, le bilan de fonctionnement est sans danger, sans contre indication. Si vous le pratiquez deux ou trois fois seulement, vous verrez le climat de votre équipe changer à vue d'œil en moins d'une année. Essayez donc...

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois

SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G

Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France