

**Auteurs :** *Madeleine Laugeri - TSTA Organisation et Anne-Caroline Feist*

## LES CONTRATS DU CHANGEMENT EMERGENT

De l'espoir à la certitude de développer durablement le lien humain en organisation.

Parmi les nombreux paramètres qui influencent la performance, la qualité et le confort des relations apparaissent désormais aux yeux de tous les dirigeants d'entreprises comme un élément incontournable de durabilité et de prospérité, quel que soit le contexte ou l'activité professionnelle. Pour pouvoir travailler sereinement au sein d'une équipe et de manière efficace, les besoins relationnels de chacun doivent être satisfaits, s'accorder entre eux et avec leur hiérarchie.

Cet outil d'intervention fait partie d'un programme novateur. Il est un moyen d'agir simplement sur le niveau de qualité de la communication, un outil d'analyse systémique du fonctionnement d'un groupe, et en même temps un outil qui sert à corriger les processus relationnels entre tous les membres du groupe. Chacun peut utiliser son énergie de manière équilibrée, en toute conscience et parfaitement dosée. Il a été élaboré sur le fondement même de l'entreprise qui, pour pouvoir survivre, doit satisfaire efficacement et rapidement la demande émanant de son environnement (clients, fournisseurs, partenaires...).

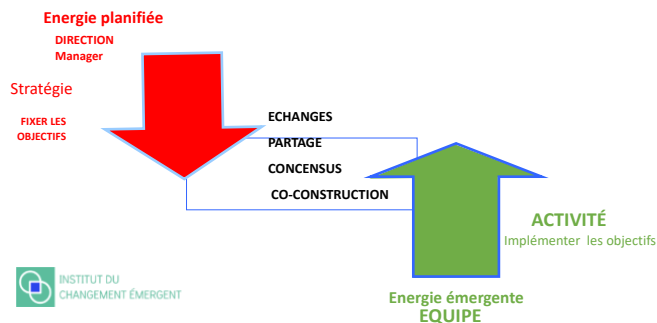
L'aspect pionnier de cette approche développée par Madeleine Laugeri est lié à son objectif qui est de positionner l'équipe de travail (plutôt que l'individu) en partenariat avec son leader, en fournissant un cadre simple, durable et garantissant le bien être des personnes et le développement continu de l'efficacité. Ce modèle d'accompagnement global du système sert aux deux parties prenantes : le leader et l'équipe.

Dans toute organisation, il existe deux formes d'énergie actives :

- une énergie « planifiée », qui émane du *haut* de la structure organisationnelle. Cette énergie produite par le leader est la résultante de sa vision stratégique, de la gestion de son environnement et de son type de leadership.
- une énergie « émergente », qui émane du *bas* de la structure organisationnelle. Cette énergie englobe la somme des énergies de chaque membre de l'équipe et est la résultante de la gestion de leur activité.

En fonction du type de leadership, de la culture de l'entreprise, et des circonstances présentes, l'énergie va circuler dans le système de manière plus ou moins équilibrée. Si le manager est

omniprésent et directif, l'équipe peut adopter une forme de passivité ; et inversement, si le manager est peu présent, l'équipe peut compenser par un surcroît d'activité et de tensions entre membres. Le but de la démarche est de prendre en compte toute l'énergie disponible du système et de rééquilibrer positivement ces 2 flux d'énergie pour créer un équilibre de forces entre énergie *émergente* et énergie *planifiée*, en lien avec le type de management en cours et la culture de l'entreprise.



Le premier objectif de la démarche est de mettre de la reconnaissance mutuelle entre les personnes de manière ritualisée. La clé de réussite réside dans le fait que tous les protagonistes participent activement et de manière conjointe à la conduite de ce processus. Chacun s'approprie le sens de la démarche, se sent responsable et a l'occasion de pouvoir satisfaire ses besoins relationnels et fonctionnels. L'énergie est mise au bon endroit.

L'objectif est commun et les responsabilités sont partagées.

En tenant compte des éléments stratégiques de l'environnement, l'objectif du leader est de pouvoir développer une équipe autonome dans la réalisation de sa tâche pour permettre une optimisation croissante de la performance sur le long terme.

Les collaborateurs sont responsables de devenir solidaires les uns des autres à travers l'élaboration d'un contrat de dialogue permettant la motivation profonde où les besoins de chacun sont exprimés et légitimement pris en compte.

Les bénéfices sont concrets. L'activité est plus performante car dénuée de tout jeu relationnel freinant la réalisation de l'activité et l'atteinte des objectifs. Un dialogue authentique, efficient et durable s'installe au sein de l'équipe et avec le leader.

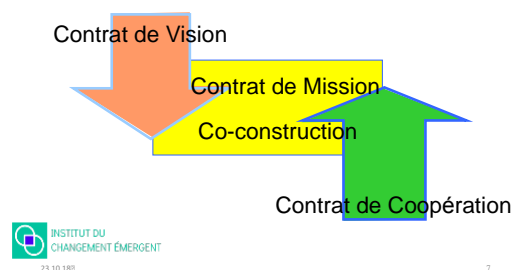
A long terme, cela conduit l'équipe à des rapports professionnels et humains authentiques empreints de sollicitude mutuelle et permettant un haut niveau de proximité. Le niveau de stress diminue lorsque

chacun connaît et accepte sa place, son rôle et ses responsabilités. La régulation des situations critiques se fait de manière protégée, les situations sont anticipées et les crises évitées, ou résolues de manière constructive.

Le consultant est le garant de la mise en œuvre du processus de changement. Il doit être en capacité de savoir initier la démarche, présenter les bénéfices attendus pour l'ensemble des participants et les conditions de mise en œuvre. Il facilite l'élaboration des 3 contrats et leur mise en place en animant les rencontres de contrat qui suivent un protocole bien précis. Il met les protections nécessaires pour que chacun puisse décider et s'exprimer en toute confiance et contribuer à l'élaboration du contrat en question.

Concrètement, il accompagne le leader et l'équipe à l'élaboration des 3 contrats.

- Le contrat de Vision est matérialisé par la formulation de la stratégie et des objectifs de l'activité du leader.
- Le contrat de Coopération est matérialisé par l'organisation de l'activité et des modalités d'échanges par l'équipe.
- Le contrat de Mission est la formalisation de la co-construction « activité et modalités d'échanges » par le leader et l'équipe.



Une fois les 3 contrats *en place*, on installe des suivis réguliers et obligatoires pour valider la progression du processus et du contenu des contrats. *Les rencontres de contrats* sont brèves. Des rencontres de suivi sont organisées entre différents membres en dehors de ce moment. Pour en garantir la réussite, la démarche est prise en charge en toute autonomie par le leader et les membres de l'équipe en développant un projet d'agenda de suivi mensuel.

Le consultant opère un suivi ponctuel et uniquement sur demande précise