

## L'équipe n'est pas le problème. Elle est **l'entreprise en action.**



Lorsqu'une équipe ne décide pas, nous parlons souvent d'un manque de courage.

Lorsqu'elle évite les désaccords, nous évoquons un manque de confiance.

Lorsque les décisions prises en réunion ne sont pas suivies d'effets, nous cherchons à responsabiliser davantage ses membres.

Et lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous, nous finissons parfois par conclure que certaines personnes ne sont tout simplement pas à la hauteur.

Ces explications ne sont pas toujours fausses. Mais elles sont souvent incomplètes.

Car une équipe ne travaille jamais dans le vide. Elle évolue à l'intérieur d'une organisation, avec son histoire, ses règles officielles et officieuses, ses habitudes, ses contradictions et sa manière particulière d'exercer le pouvoir.

Et si les comportements d'une équipe étaient parfaitement cohérents avec le système auquel elle appartient ?

### **L'entreprise est déjà un système collectif**

Depuis quelques années, les entreprises parlent beaucoup d'intelligence collective, de coopération, d'agilité, de transversalité et de coresponsabilité.

Comme si le collectif était quelque chose qu'il fallait ajouter à l'entreprise. Mais une entreprise est déjà un système collectif.

Elle produit en permanence des interactions, des alliances, des oppositions, des décisions, des silences, des protections et des jeux d'influence. Ce système existe, que nous en ayons conscience ou non.

La véritable question n'est donc pas de savoir comment introduire davantage de collectif dans l'entreprise.

La question est de comprendre ce que le collectif existant produit réellement.

- Produit-il de la responsabilité ou de l'attentisme ?
- De la confrontation utile ou de l'évitement ?
- De la décision ou seulement de longues discussions ?
- De la coopération ou une juxtaposition de territoires bien défendus ?

C'est dans le fonctionnement quotidien des équipes que les réponses apparaissent.

### **Une équipe exprime ce que l'entreprise ne veut pas toujours regarder**

Une équipe de direction se plaint que ses managers manquent d'autonomie. Pourtant, pendant ses propres réunions, toutes les décisions continuent à remonter vers le sommet.

Une entreprise demande davantage de transversalité. Pourtant, ses objectifs, ses budgets et ses évaluations encouragent chacun à défendre son propre périmètre.

Un manager souhaite que ses collaborateurs prennent des initiatives. Mais lorsque l'un d'eux commet une erreur, toute l'équipe revient à un fonctionnement plus prudent.

Ailleurs, chacun affirme que la confiance est indispensable, mais les véritables désaccords se règlent dans les couloirs, après la réunion.

Dans ces situations, organiser un atelier supplémentaire sur la confiance ou la coopération peut être utile. Mais cela ne transforme pas nécessairement la manière dont l'équipe fonctionne.

Nous cherchons parfois à corriger les comportements des personnes sans nous intéresser suffisamment aux interactions qui les produisent.

C'est un peu comme une équipe dont les joueurs ont pris l'habitude de se passer le ballon toujours de la même manière. Chacun connaît sa place, anticipe les gestes des autres et reproduit les mêmes enchaînements, y compris lorsqu'ils ne permettent plus de gagner.

Aucun joueur n'est à lui seul responsable. Chacun participe à maintenir cette façon de jouer.

Transformer l'équipe ne consiste donc pas seulement à améliorer les qualités individuelles de ses membres, mais à l'accompagner à inventer, ensemble et sur le terrain, une nouvelle manière de faire circuler le ballon.

### **Regarder l'équipe travailler réellement**

Pour comprendre une équipe, il ne suffit pas de lui demander comment elle fonctionne.

Il faut la regarder travailler.

- Que se passe-t-il lorsqu'un désaccord apparaît ?
- Qui prend réellement les décisions ?
- Quelle est sa relation face aux résultats et à l'atteinte des objectifs ?
- Qui parle beaucoup sans engager d'action ?
- Qui ne dit rien pendant la réunion, puis conteste la décision à l'extérieur ?
- Comment l'équipe réagit-elle lorsqu'un engagement n'est pas tenu ?
- Que fait le responsable lorsqu'il ne sait pas ?

Ce que l'équipe fait en temps réel nous apprend souvent davantage que ce qu'elle raconte sur elle-même.

Une réunion ordinaire peut alors devenir un formidable espace de transformation.

Non pas une réunion spécialement organisée pour réaliser un exercice, mais une vraie réunion — celle du lundi matin, par exemple, ou une réunion impromptue — avec de vrais sujets, de vraies tensions, de vraies décisions et de véritables conséquences. C'est là que le système cesse d'être une théorie. Il est devant nous, en train d'agir.

### **Le collectif ne se transforme pas seulement en parlant du collectif**

Les équipes connaissent généralement les bonnes pratiques. Elles savent qu'il faut s'écouter, partager l'information, se faire confiance, décider clairement et responsabiliser chacun.

Le problème n'est donc pas toujours de savoir quoi faire. Le problème est de parvenir à le faire au moment précis où les habitudes collectives reprennent le dessus.

C'est à cet instant qu'une intervention extérieure peut créer de la valeur.

Lorsque le coach systémique interrompt la réunion et demande : « Que vient-il de se passer entre vous? »

Lorsque l'équipe découvre qu'elle attend encore une fois que son responsable décide à sa place.

Lorsque le responsable réalise que l'équipe lui redonne le pouvoir qu'elle lui reproche ensuite d'exercer.

Lorsqu'un désaccord présenté comme relationnel révèle en réalité une ambiguïté dans le partage des responsabilités.

Lorsqu'une décision annoncée comme collective apparaît finalement comme une décision déjà prise.

À cet instant, l'équipe ne travaille plus sur un concept. Elle travaille sur elle-même. Elle peut essayer immédiatement une autre manière de décider, de confronter, de déléguer ou de réguler. La transformation cesse alors d'être une intention. Elle devient une expérience.

### **L'équipe est une porte d'entrée vers l'organisation**

Accompagner une équipe ne consiste donc pas seulement à améliorer les relations entre ses membres. Il s'agit aussi de lui permettre de comprendre ce qu'elle exprime de l'ensemble de l'organisation.

Car les difficultés rencontrées dans une équipe de direction, comme dans toute autre équipe, ne restent pas enfermées dans la salle de réunion.

Une décision floue au sommet devient une série d'injonctions contradictoires sur le terrain.

Un désaccord non traité entre deux directeurs devient un conflit entre leurs services.

Une responsabilité mal définie génère des réunions supplémentaires, des délais et une perte d'énergie.

Une décision prise mais non assumée crée de la prudence, de l'attentisme et parfois du désengagement.

À l'inverse, lorsqu'une équipe transforme réellement sa manière de fonctionner, les effets dépassent rapidement le cercle de ses membres.

- Les décisions deviennent plus claires.
- Les responsabilités sont davantage assumées.
- Les désaccords se traitent plus tôt.
- Les réunions produisent des engagements et pas seulement des comptes rendus.

Le bénéfice n'est pas uniquement relationnel ou humain. Il devient également opérationnel et économique.

### Et si nous changions de question ?

Face à une équipe en difficulté, nous demandons souvent :

- « Que faut-il changer chez ces personnes ? »
- « De quelles compétences ont-elles besoin ? »
- « Quel outil pourrait améliorer leur coopération ? »

Ces questions peuvent avoir leur utilité. Mais l'approche systémique nous invite à en poser une autre : **Que nous apprend le fonctionnement de cette équipe sur l'entreprise tout entière ?**

Cette question change profondément la manière d'accompagner les personnes, les équipes et les organisations.

Elle évite de chercher trop rapidement un responsable, un coupable ou une solution prête à l'emploi.

Elle permet de travailler à l'endroit même où les difficultés apparaissent et se reproduisent : dans les interactions, les décisions et la réalité quotidienne du travail.

Une équipe ne nous montre pas seulement comment quelques personnes travaillent ensemble. Elle nous donne accès, en situation réelle, à la manière dont l'entreprise décide, distribue le pouvoir, traite les désaccords et assume ses responsabilités.

### L'équipe est l'entreprise en action.

Dans nos formations au coaching systémique d'équipe, nous apprenons à intervenir directement au cœur du fonctionnement réel des équipes. Ces formations sont proposées en France, en Espagne et au Chili.

C'est également le cœur de nos accompagnements auprès des entreprises : transformer les réunions, les décisions et les interactions pour obtenir des changements concrets, durables et mesurables.

**Vous souhaitez explorer ce que cette approche pourrait transformer dans votre équipe, votre entreprise ou votre pratique professionnelle ?**

Je vous propose un premier échange de 30 minutes.

[\*\*\[Réserver un échange avec Claude Arribas\]\*\*](#)