

Ressources humaines

Viser davantage de cohérence

■ Une cohérence organisationnelle pour plus de performance et de bien-être.

Éclairage Solange Berger

Il faut faire en sorte que le travail soit une source d'épanouissement et pas de frustration. Il faut réconcilier le travail et l'humain. C'est cela qui fait sens pour moi", avance Marie-Hélène Dobbelaere, coach et formatrice.

Ingénieur commercial de formation (Solvay), Marie-Hélène Dobbelaere a d'abord travaillé chez KPMG avant de reprendre l'entreprise familiale dans le secteur du textile.

"Pour finir par perdre le sens de ce que je faisais...", avoue-t-elle. Début des années 2000, elle commence à s'intéresser à l'analyse transactionnelle. "C'est vite devenu une passion." Elle entame une série de formations et décide de revendre son entreprise pour se lancer dans le coaching et faire son premier accompagnement en 2006 avant de lancer son entreprise sous le nom d'Irigo. "Pour l'idée de fluidité, d'irrigation." Elle s'inscrit dans un courant qui prône plus d'humanisation au travail. Elle a ainsi développé le concept de cohérence organisationnelle. "L'idée m'est venue en revenant sur mon expérience. J'ai regardé les missions qui avaient le mieux fonctionné et avaient apporté le plus de performance et de bien-être. J'ai essayé de voir quelles étaient les conditions de réussite. J'ai croisé cela avec de la théorie des organisations, du fonctionnement des groupes... Je cherchais en fait un fil rouge. Cela correspondait également à mon souhait de former une équipe et de transmettre de manière plus conceptuelle ce que je faisais."

Conditions de réussite

Trois conditions de réussite sont ressorties: un leadership cohérent, des individus responsables et des équipes en coopération.

"La cohérence organisationnelle est au service de la performance et du bien-être. Et la cohérence de l'entreprise passe inévitablement par la cohérence des individus qui la composent."

Le leadership cohérent est un élément essentiel de la réussite.

"Dans le cadre de la transformation des entreprises, on commence par accompagner les leaders le plus haut dans la hiérarchie. Les leaders sont trop dans l'opérationnel. Ils se plaignent aussi que les équipes n'ont pas assez d'autonomie mais souvent ils n'acceptent pas cette autonomie; ils ne leur donnent pas as-



Une des conditions pour avoir une cohérence organisationnelle est la présence d'équipes en coopération.

sez de place. Des N+1 ou N+2 sont trop présents et court-circuitent les idées. J'ai constaté aussi que parfois les leaders fixent des objectifs mais il n'y a pas de sens derrière, ou alors ils donnent des objectifs individuels mais pas collectifs. Tout cela manque de cohérence. Il faut aider les leaders à donner du sens. Mais un objectif n'a de sens que par rapport à l'extérieur. Les objectifs doivent être connectés à l'extérieur (aux concurrents, au marché...) et être communiqués. Il faut aussi réfléchir aux structures; aux règles de communication, de prise de décision. La manière dont est organisée l'entreprise doit être cohérente avec les besoins de l'extérieur. Sans l'extérieur, l'entreprise n'a pas de raison d'être", explique Marie-Hélène Dobbelaere qui voit encore deux axes à un leadership cohérent. "Il faut aligner la hiérarchie en laissant la place à chaque maillon de la chaîne. Enfin, tout cela passe par une évolution de l'attitude des leaders. Si on veut que les équipes aillent vers plus d'autonomie, il faut que les leaders soient à l'écoute, donnent le droit à l'erreur, se mettent parfois en retrait. Ils doivent être flexibles dans leur posture."

Deuxième condition de réussite: des individus responsables.

"Chacun doit être son propre leader et se poser la question de sa part de responsabilité dans son job et son propre bien-être. Certains imaginent que ce

sont les autres qui doivent faire en sorte qu'ils se sentent bien. Les collaborateurs se plaignent, se victimisent. Mais ils oublient la capacité qu'ils ont de pouvoir faire passer des demandes claires. Cela pour autant qu'ils aient en face un leadership cohérent. Quand les managers ne sont pas là pour accompagner leurs équipes, les travailleurs qui se plaignent vont être récupérés par les syndicats. C'est dommage que, par manque de cohérence, ils ne trouvent que cette oreille."

Relation d'équipe

Des équipes en coopération, voilà la troisième condition pour une organisation cohérente. "Nous travaillons sur la relation d'équipe. On y rencontre souvent des jeux de pouvoir, des non-dits... Or, il faut s'accorder sur des principes de relations saines. Il faut pouvoir parler de la façon dont on communique, être capable de faire des demandes aux autres, apprendre à donner du feedback positif", note Marie-Hélène Dobbelaere.

La coopération passe aussi par une meilleure cohérence du système de réunion pour qu'elle soit plus efficace. "À certains moments, les décisions doivent être prises collectivement sans que le leader ne doive trancher."

Si les trois éléments sont importants, "il faut toujours la cohérence des leaders sinon le projet ne tiendra pas la route sur le long terme."

"La cohérence de l'entreprise passe inévitablement par la cohérence des individus qui la composent."



Marie-Hélène Dobbelaere
Coach et formatrice,
fondatrice d'Irigo