

Académie du Service et la Poste

Le TEAMLab®: prise de conscience accélérée par le jeu



La Poste propose le TEAMLab® dans le cadre du “Forum du management” destiné à ses top managers. Le TEAMLab® se révèle particulièrement approprié pour remettre en question les pratiques managériales de ces cadres dirigeants en charge d’équipes nombreuses et qui doivent réussir la modernisation de l’entreprise.

Le contexte



La Poste s’est engagée en 2003 dans une modernisation en profondeur de son organisation au service du client. Faire évoluer le management n’est pas seulement un moyen pour réussir cette modernisation. C’est aussi une composante à part entière de cette modernisation.

Dans un premier temps, les 300 top managers du Groupe ont planché pour définir les 5 principes de management qui guident leurs actions : donner du sens, agir pour le client, accroître continûment la performance, réussir en équipe et faire preuve de courage. Développés et détaillés, ces “*principes d’actions managériales*” fondent en 2004 une première “*Charte du management*”. Ce fut la première production du “*Forum du management*”.

Mais il ne fallait pas s’arrêter à la “*coconstruction*” de ces principes. “*A ce stade, notre problématique était de passer des principes voulus aux comportements vécus. Il ne fallait pas s’arrêter à l’expression des ambitions*” explique Vincent Moullé, directeur de la formation du développement managérial. Trois nouveaux ateliers ont donc été créés en 2005 au sein du “*Forum du management*”. L’un porte sur l’échange des meilleures pratiques de management.

Un autre permet d’associer les managers à la prospective de l’entreprise, et donc à la construction du sens collectif, avec les partenaires externes.

Un troisième est centré sur la mise en situation pour *“passer d’un discours toujours ambitieux sur le management à la réflexion sur ses propres pratiques”*.

Dans chaque atelier, les directeurs opérationnels et fonctionnels des 4 métiers du Groupe se côtoient : courrier, colis, banque et réseau grand public.

“Dans ce cadre, nous cherchions un moyen efficace sur un court laps de temps pour mettre collectivement tous ces directeurs dans une situation analogue à leur vécu professionnel et aider à une prise de conscience en profondeur”. Le **TeamLab®** était déjà connu de **La Poste** qui l’avait testé pour créer une cohésion d’équipe. Forte de cette expérience, **La Poste** l’a donc retenu comme le support de l’atelier de mise en situation du *“Forum du Management”*.

Un outil original de développement des managers

A ce jour, plusieurs groupes ont déjà été constitués. *“Le premier a utilisé le **TeamLab®** en décembre 2004. Il a servi de test en situation pour valider si notre cible était prête à accepter ce détour par le jeu”* se souvient Madeleine Ferland, consultante interne de **La Poste**.

En effet, chaque groupe de 20 participants se voit confier une mission : maîtriser les dysfonctionnements d’une usine sous marine. Les rôles sont répartis entre des opérationnels, des fonctions support et des responsables du pilotage. Il y a trois plongées ce qui permet à chacun d’expérimenter les trois types de postes. La mission doit être assurée en respectant des objectifs opérationnels et financiers, mais elle est *“perturbée”* par des facteurs extérieurs imprévus. *“Cet outil est parfaitement adapté pour réussir la transformation managériale. Il permet de changer dans et par l’action”* note Isabelle Rongier, Directrice de projet Académie du Service.

“Pour transformer rapidement le management, nous sommes convaincus qu’il faut surprendre et utiliser plusieurs voies complémentaires. Le détour par le jeu se révèle efficace dans la phase de prise de conscience pour des dirigeants qui connaissent toutes les démarches pédagogiques classiques et sont de plus en plus exigeants” ajoute Vincent Moullé.

Adaptation aux spécificités de La Poste

Depuis le premier groupe test, un important travail de partenariat avec Académie du Service a été mené pour renforcer et enrichir l’efficacité du **TeamLab®**.

La souplesse du système et la volonté d’Accor de répondre aux demandes a permis de l’aménager sur mesure.

Le scénario des missions a été revu pour le rendre plus complexe, notamment en augmentant les aléas d'environnement. Comme l'explique Mauricette Feuillas, chef de projet Forum : *“Nos managers sont confrontés en permanence à des enjeux , multiples, à des risques environnementaux. Ils font face à une pression concurrentielle , croissante et inéluctable. Mais ils doivent être garants de la qualité du management. , Nous avons intégré dans le scénario de quoi les mettre en situation d'aller plus loin, de gérer des dilemmes et de se dépasser, mais surtout de le faire avec leur équipe et grâce à elle”*.

Le travail d'adaptation a également porté sur l'intégration des 5 principes d'actions managériales définis en 2004 par les dirigeants en Forum, et sur la mise en place de grilles de lecture pour faire le lien entre les enseignements du jeu et le vécu professionnel.

“Le TEAMLab® amplifie les comportements et fait percevoir les adaptations nécessaires” explique Isabelle Rongier. *“Compte tenu de la richesse et de l'intérêt des résultats, nous avons renforcé le rôle des observateurs, désormais en grande partie responsables du débriefing. Les managers s'évaluent eux-mêmes”* poursuit Mauricette Feuillas.

Pour respecter l'esprit du Forum – un moment d'échange libre et direct, un moment d'ouverture - le Président du groupe **La Poste**, un directeur du Comité exécutif et un haut dirigeant d'une entreprise extérieure interviennent entre les missions pour discuter avec les participants et remettre les expériences vécues en perspective. Le directeur général du groupe **La Poste** est aussi un acteur de la mission.

C'est lui qui autorise ou non la dernière plongée de chaque groupe au vu des résultats des deux plongées précédentes et des prévisions de la troisième plongée. Pour Isabelle Rongier, *“cette implication de la Direction, spécifique à La Poste, est un gage d'efficacité”*. A cela s'ajoute le lien instauré entre les groupes : chaque groupe *“hérite”* de la ferme sous-marine dans l'état dans lequel le précédent groupe l'a laissée , et est responsable de l'état dans lequel il la laisse au groupe suivant.

Débriefing et perspectives

Les enseignements du **TEAMLab®** sont riches et alimentent des débats animés. Par exemple, sur le rôle capital du “sens donné à l’action”. Il s’avère que les missions sont réussies lorsque le sens de ces missions n’est pas perdu.

Mais comment concilier partage du sens et urgence de l’action ?

Comment s’assurer de la compréhension collective et homogène du sens entre les acteurs de la mission ? Comment traduire le sens dans les objectifs opérationnels et conserver ce sens face aux aléas ?

Le “courage” est une autre dimension mise en lumière. Jusqu’où le courage est-il efficace et quand devient-il entêtement et prise de risque inconsidérée ? S’il s’exprime évidemment dans l’incertitude, le courage n’est-il pas aussi dans la fixation des ,objectifs et la remise en cause des “contraintes” ? A quelles conditions le ,courage de quelques uns entraîne-t-il le courage de toute l’équipe ?

La Poste et *Académie du Service* analysent également les résultats en termes de benchmarking. “L’expérience de l’Académie du Service nous apporte un éclairage précieux sur les comportements comparés entre groupes, mais aussi par rapport à ceux d’autres entreprises” se félicite Madeleine Ferland. Il est prévu de pousser plus loin l’analyse des processus de décisions en formalisant des courbes d’apprentissage.

Parallèlement, certains de ceux qui ont expérimenté l’outil ont demandé un coaching individuel pour approfondir tel ou tel aspect du ,management ou souhaité utiliser cet outil qualifié de “bonne alchimie entre le ludique et le sérieux” pour leurs propres équipes. Le **TEAMLab®** ouvre décidément des perspectives.