



**MARTIN RICHER**  
MANAGEMENT & RSE  
[management-rse.com/](http://management-rse.com/)

Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».

# QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE FORMIDABLE ?

Il n'est point de questions auxquelles le big data ne saurait répondre, même les plus complexes, celles portant sur le management. C'est du moins ce qu'on pense à Mountain View (Californie), siège de Google.

Google a une histoire compliquée avec le management. Dans un livre\* paru en avril 2015, Laszlo Bock, un ancien vice-président RH de la firme, a raconté la tentative menée par sa société, cédant aux sirènes de l'entreprise libérée, de se passer de managers. L'expérience a rapidement tourné court, face aux désordres dus au manque d'arbitrage et de soutien des collaborateurs. En l'espace de six semaines, Google a réinstallé les managers dans leur rôle (aujourd'hui considéré comme essentiel) et fonctionne avec un ratio d'encadrement de 1 manager pour 9 collaborateurs, très supérieur aux pratiques usuelles du secteur des logiciels.

## LES DONNÉES DU SUCCÈS

En 2008, une équipe interne de chercheurs a lancé le projet Oxygen, qui a débuté par la collecte d'un grand nombre de données sur les collaborateurs et les managers de Google

à travers le monde, bien sûr tout ce qui peut être numérisé en sortie des entretiens d'évaluation, des démarches 360 degrés, mais également des données plus qualitatives – peut-être aussi plus inquiétantes – comme le nombre de collègues différents avec lesquels on partage ses repas. En décortiquant ces données, le projet a montré que l'excellence des managers (mesurée par la note obtenue de la part de ses collaborateurs et les indicateurs d'efficacité de son équipe comme les ventes, les idées générées...) produit une amélioration du bien-être, de la fidélité et de l'efficacité des collaborateurs.

En 2012, le projet Aristote est lancé pour analyser des centaines d'équipes internes à Google et tenter de comprendre « ce qui constitue l'équipe parfaite ». Abeer Dubey, un responsable de la division People Analytics de Google, a exposé les résultats dans la presse américaine. Tous les efforts pour corrélérer l'efficacité des équipes avec des variables attachées à leur manager ou aux individus qui les composent, comme les niveaux de diplôme, les hobbies, les années d'expérience,

ont échoué. En revanche, les facteurs explicatifs de la performance collective sont à rechercher du côté des modes de fonctionnement des équipes, et notamment deux d'entre eux : *equality in distribution of conversational turn-taking*, qui reflète la capacité égalitaire de chacun des membres de l'équipe à s'exprimer (pas forcément au même moment ni sur les mêmes sujets), et *average social sensitivity*, qui désigne leur aptitude à percevoir comment leurs collègues se sentent, notamment en décryptant leur langage non verbal.

## CONFIANCE ET RESPECT

Ces deux comportements ont ensuite été synthétisés dans la caractéristique discriminante essentielle, résumée par Google par un terme théorisé par Amy Edmondson, professeur à Harvard, sous le nom de *psychological safety*, que l'on pourrait traduire par « sécurité

relationnelle », pour éviter la connotation psychologisante. Selon Edmondson (1999), elle désigne « un climat d'équipe caractérisé par la confiance interpersonnelle et le respect mutuel, grâce auxquels ses membres se sentent bien ensemble » ou encore « par la bienveillance mutuelle qui permet à chacun de s'exprimer sans crainte d'un rejet, d'une moquerie ou d'une sanction ». Fort de la conviction de l'importance de cette sécurité relationnelle dans l'efficacité des équipes, Google s'est ensuite concentré sur la formation des managers, leur recrutement et l'appui professionnel leur permettant de la faire advenir (et de durer) dans leur équipe. Maintenant, c'est à vous de jouer, à vous de construire vos équipes formidables. Mais là, ce n'est plus de *data crunching* dont vous avez besoin... ♦

\* *Work Rules! : Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead.*



## POUR ALLER PLUS LOIN :

« Qualité de vie au travail et collectifs "heureux" : le rôle du manager »

<http://management-rse.com/2017/04/06/qualite-de-vie-travail-collectifs-heureux-role-manager/>