

Comment rendre votre équipe performante



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- comment mener votre équipe au succès
- ce qui se passe à l'intérieur de votre équipe
- comment gérer les situations difficiles
- comment éviter les erreurs dans la conduite du personnel.

Vous pouvez:

- reconnaître les règles non dites et les transformer de manière judicieuse
- réintégrer les sous-groupes dans l'équipe
- identifier les chefs informels et leur donner leur juste place
- identifier les malentendus et les éviter grâce à une communication claire et à une culture de feedback professionnelle
- reconnaître à temps les conflits
- mener votre équipe dans un environnement changeant et engendrer une grande disponibilité à produire des prestations.

Editeurs

Axios Organisations- und Personalentwicklung

Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tél. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch
www.kmuerfolg.ch

Sue et Rolf Rado Läubli sont les propriétaires d'Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios apporte son soutien aux organisations qui traversent des processus de changement, établit des concepts de formation pour des entreprises et anime des ateliers et des formations. Son atout principal réside dans les projets sur mesure qu'elle développe pour ses clients.



Sue Rado Läubli

Ses principales compétences relèvent du domaine des concepts de formation, avec analyse des besoins et suivi du transfert dans la pratique, ainsi que de celui de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la communication, des entretiens avec les collaborateurs et de la vente. Elle fonde dans une large mesure son travail sur la méthode du «performance improvement».

Rolf P. Rado

Ses principales compétences relèvent de la conception et de l'accompagnement de processus de changement, du développement et de la mise en pratique de visions, chartes et stratégies ainsi que de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la santé au sein de l'entreprise et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Impressum

WEKA Business Dossier

Comment rendre votre équipe performante

Composition: Dimitri Gabriel

Corrections: Editions WEKA SA

WEKA Business Media SA
Hermetschlostrasse 77
8048 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2016

Référence VLB du répertoire des publications disponibles:

ISBN: 3-297-07210-5

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Comment rendre votre équipe performante

A la recherche de l'aptitude à travailler en équipe	5
1. Comment fonctionne un groupe – comment fonctionne une équipe	7
2. Comment créer une ambiance de travail saine et un esprit d'équipe	10
3. Comment créer des normes et des règles de jeu pour votre équipe	12
4. Comment éviter la formation de clans	14
5. Comment trouver la bonne distance	15
6. Comment mener un groupe de manière formelle, comment mener un groupe de manière informelle	16
7. Comment gérer les différents rôles.....	18
8. Comment se comporter durant les différentes phases que traverse l'équipe	20
9. Comment bien communiquer	23
10. Comment bien donner des feedbacks	25
11. Comment bien résoudre les conflits	27
12. Comment encadrer un processus de changement.....	31
13. Comment encourager l'apprentissage au sein de l'équipe	34
14. Comment motiver vos collaborateurs.....	37
15. Comment avoir une équipe plus qualifiée, comment engager des collaborateurs	40
Le travail en équipe commence dans votre tête	41
Lectures conseillées	42

A la recherche de l'aptitude à travailler en équipe

Difficile de trouver une offre d'emploi qui ne mentionne pas l'aptitude à travailler en équipe ou une organisation qui ne se vante d'accorder de l'importance au travail en équipe. Tous entonnent le même refrain: «dans notre organisation, le travail d'équipe est primordial», etc. Si l'on cherche à savoir ce que l'on entend par capacité à travailler en équipe, les réponses seront de ce type: «nous nous respectons», «nos collaborateurs s'entendent bien», «nous n'avons pas de conflits, tout marche comme sur des roulettes», etc.

La réalité du travail en groupe

Tout cela semble trop beau pour être vrai. En réalité, il s'agit peut-être plutôt d'un groupe de béni-oui-oui que d'une réelle équipe, où les conflits sont souvent tout simplement étouffés et niés. Pourquoi le chef ne décide-t-il pas tout seul, puisque tous sont toujours d'accord sur tout et qu'il s'est entouré de suiveurs?

Dans le monde des affaires, les «équipes» (spécialement les équipes de gestion), perdent souvent beaucoup de temps à des querelles de clocher, évitent tout ce qui pourrait les faire apparaître sous un mauvais jour et prétendent que tous les membres de l'équipe soutiennent à 100% la stratégie commune. Ils sauvent les apparences et étouffent toute dissension. Chris Argyris, professeur à Harvard, écrit à ce propos que la plupart des équipes de gestion implosent lorsque les conditions deviennent trop difficiles. Tant qu'elle s'occupe de questions de routine, l'équipe fonctionne relativement bien. Lorsqu'elle est confrontée à des problèmes complexes, qui peuvent devenir gênants ou menaçants, l'esprit d'équipe part en fumée.

Notre objectif: une réelle capacité à travailler en équipe

Une véritable aptitude à travailler en équipe exige une bonne capacité à gérer les conflits. Contrairement à ce qui se passe dans un groupe, où il peut y avoir un gagnant et un perdant, dans une équipe les résultats et les objectifs seront toujours primordiaux: on s'y bat ensemble contre un problème, jamais contre des personnes.

Ainsi, une personne est apte à travailler en équipe si elle est capable de résoudre un problème de manière optimale avec quelqu'un qu'elle n'apprécie pas du tout. Cette personne sera aussi capable de faire passer les objectifs de l'équipe avant ses objectifs personnels.

Les hiérarchies se sont maintenues au sein des équipes, afin que des décisions d'équipe puissent être prises. Le chef d'équipe doit défendre les décisions de l'équipe à l'extérieur et les appliquer, mais au sein de l'équipe il est un membre comme un autre. Cela signifie qu'un chef d'équipe doit accepter que l'équipe ait élaboré une solution différente ou meilleure que la sienne. Une attitude difficile à adopter pour bien des chefs!

Equipes et décisions

Soyons clairs: même si nous vantons les mérites du travail en équipe, cela ne veut pas dire qu'il faille dorénavant tout faire et tout décider en équipe et que les décisions prises individuellement aient perdu toute valeur. Il est évident que de nombreuses tâches de routine sont encore et toujours abordées, décidées et réalisées par une seule personne qui en assume la responsabilité.

Il ne faut pas non plus oublier les désavantages du travail en équipe: le processus de décision dure plus longtemps, il faut du temps pour se mettre d'accord, on traîne derrière soi des collègues passifs, on court le risque de se perdre dans des discussions sans fin et parfois, surtout en cas d'échec, personne ne se sent responsable.

Le travail d'équipe, un «must» à notre époque

Le monde économique actuel ne peut tout de même plus se passer du travail en équipe. Dès que des projets sont annoncés, que des décisions stratégiques ou importantes sont à prendre, que des tâches complexes doivent être réalisées ou que, d'une manière générale, une étroite collaboration en groupes est nécessaire, il vaut mieux recourir au travail en équipe qu'aux autres formes de travail. Soit «partout où des personnes dépendent les unes des autres pour agir», comme l'a dit Arie de Geus, ancien chef de la planification chez Royal Dutch/Shell.

Tous les supérieurs aimeraient que leur équipe soit performante, et tous les membres d'équipes aimeraient être performants. Tous ont le même objectif, et pourtant:

- **Pourquoi certaines équipes sont performantes et d'autres pas?**
- **Pourquoi certaines équipes dont les membres sont excellents ne sont pas performantes?**
- **Pourquoi certaines équipes, dont on n'attendait rien de bon, sont-elles performantes?**

Dans ce dossier, nous entendons répondre à ces questions et vous donner des outils et des conseils pour votre pratique professionnelle, afin que vous et votre équipe ayez du succès, ou encore plus de succès qu'avant.

Le chemin vers le développement du groupe

Impossible, et inutile, de forcer les gens à travailler ensemble. Il faut développer les nouvelles équipes et prendre soin de celles qui existent déjà. Les modifications (départ ou arrivée de membres, changements dans les tâches, réorganisations, etc.) peuvent déstabiliser une équipe qui pourtant fonctionnait bien.

Le but de ce dossier est de vous montrer comment construire une équipe, comment la faire durer, et ce dont le travail d'équipe a effectivement besoin.

Un dossier pratique

Afin de mettre en lien de manière optimale les expériences tirées de la pratique et les connaissances théoriques, le dossier est structuré comme suit:

- Exemple: bref récit tiré de la pratique
- Erreurs fréquentes
- Conseils
- Bon à savoir

Note: afin de faciliter la lecture du texte, seule la forme masculine y est utilisée. Les femmes sont évidemment concernées au même titre que les hommes.

1. Comment fonctionne un groupe – comment fonctionne une équipe

Exemple



Vous êtes responsable du secteur «Ventes», qui regroupe les divisions «service administratif» et «service extérieur». Ces deux dernières années, au détriment du service extérieur, vous avez développé le service administratif et l'année passée, vous y avez engagé six nouveaux employés, ce qui porte à 15 le nombre de personnes actives dans cette division. Le service extérieur, lui, ne se compose plus que de 5 conseillers chargés de suivre les gros clients de leurs régions respectives.

Vous vous étonnez souvent de constater à quel point ces deux divisions agissent et réagissent de manière différente. L'équipe du service administratif a, par exemple, besoin de bien plus de temps pour se mettre d'accord, pour se fixer des objectifs ou dissiper les malentendus, alors que dans l'équipe du service extérieur, tout semble aller comme sur des roulettes. Comment l'expliquer?

Erreurs fréquentes

- S'imaginer qu'un groupe de personnes mises ensemble forme automatiquement une équipe;
- Accorder trop peu d'attention au processus de formation de l'équipe;
- Formuler les objectifs de manière vague, ce qui laisse trop de place à l'interprétation et fait perdre aux objectifs leur caractère obligatoire;
- Définir de manière vague le rôle des supérieurs;
- Laisser trop d'écart entre le rôle officiel du supérieur et le rôle qu'il joue réellement;
- Ne pas clarifier à l'équipe le rôle que vous jouez dans les différentes décisions (conseiller ou codécideur).

Conseils

- Parlez ouvertement au groupe de la situation dans laquelle se trouve l'équipe.
- A l'aide des objectifs fixés, faites savoir régulièrement où en est l'équipe.
- Explicitiez le rôle du responsable de l'équipe et veillez à ce que celui-ci soit tout à fait conscient de son rôle.

Trois types de chefs

Les responsables d'équipe peuvent assumer trois rôles bien distincts, auxquels correspondent des tâches et un type de comportement bien précis:

1. Le chef membre de l'équipe:

- Le chef se comporte comme un membre de l'équipe; il accepte et défend les décisions prises par l'équipe, même si, personnellement, il ne les approuve pas;
- Le chef devrait travailler au même endroit que son équipe;
- Dans ce rôle, le chef doit être perçu par les personnes extérieures à l'équipe comme un cadre, mais doit être totalement intégré à son équipe et s'y comporter comme les autres collaborateurs.

2. Le chef ne fait pas directement partie de l'équipe:

- C'est le cas lorsque le supérieur ne travaille pas avec les membres de l'équipe, mais exerce d'autres fonctions, ou quand il est chef de plusieurs équipes;
- Ce type de chef ne doit pas absolument avoir de bonnes aptitudes à travailler en équipe, mais doit veiller à protéger son équipe et à ce que les décisions de celle-ci soient appliquées au sein de l'entreprise;
- Ici, la devise est «l'équipe prend une décision, le chef en assume la responsabilité et la défend». Les exigences envers le chef sont très élevées.

3. Le chef coach

- Le rôle du chef est un mélange des deux rôles décrits ci-dessus.
- Comme dans le sport, le coach est une des personnes clés de l'évolution de ses «protégés» – il gère l'entraînement, organise des camps d'entraînement et décide de la stratégie de compétition – mais ce n'est pas lui qui est en course: son équipe est seule sur le terrain.

Bon à savoir

Une équipe est un «groupe» actif de personnes qui s'engagent dans la poursuite d'objectifs communs, sont responsables de la réalisation d'une tâche et livrent le résultat de leur travail, leurs produits ou leurs prestations, à un destinataire interne ou externe à l'entreprise. Une équipe se distingue d'un groupe en ce qu'elle:

- Continue à bien fonctionner et à produire des résultats même lorsque les conditions deviennent difficiles;
- Fait preuve d'un grand sens des responsabilités, et poursuit les objectifs qu'elle s'est fixés;

- Est composée des bonnes personnes, qui engendrent des synergies, c'est-à-dire que la prestation de l'équipe est supérieure à la somme des prestations individuelles;
- S'efforce d'instaurer un climat de confiance et d'ouverture entre les personnes;
- Envisage la communication comme une action bilatérale, une compréhension réciproque et un moyen d'exposer différents points de vue et d'en discuter franchement;
- Fixe des normes et des règles du jeu communes;
- S'identifie fortement au «nous».

Une équipe cherche toujours avant tout à résoudre les problèmes de manière optimale. Tous les membres de l'équipe sont gagnants lorsque le problème est résolu; ils sont tous perdants lorsque ce n'est pas le cas. Dans un groupe en revanche, c'est la loi du plus fort qui règne, avec des vainqueurs et des vaincus, des gagnants et des perdants.

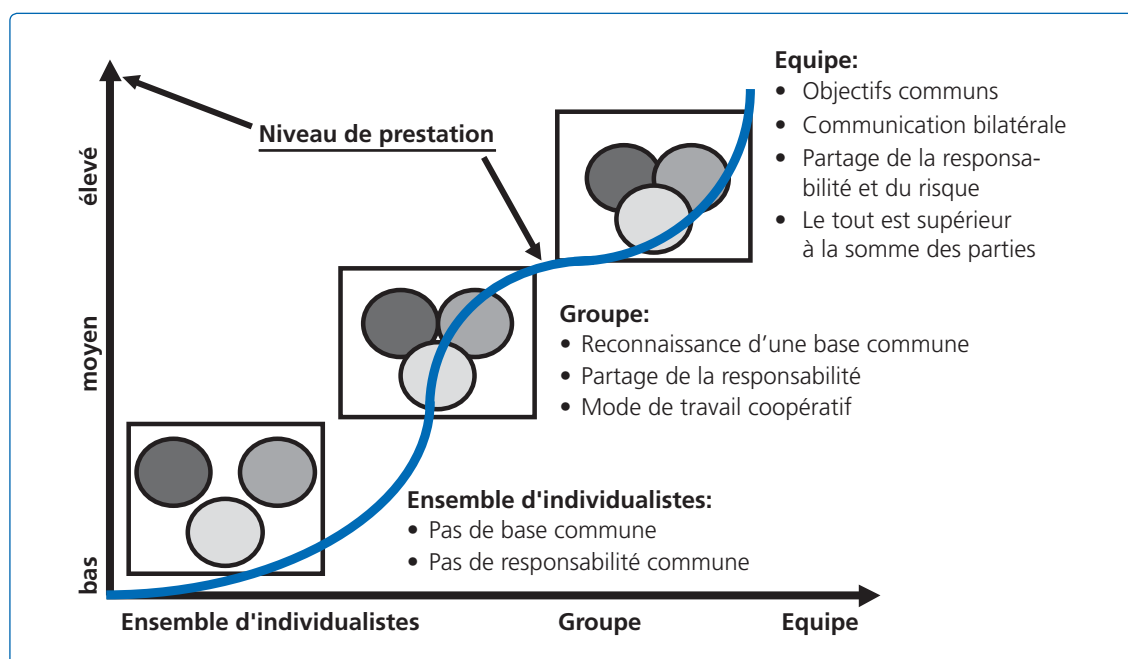


Illustration N° 1: Les prestations d'une équipe sont supérieures à celles d'un groupe et à celles d'un ensemble d'individualistes. (Persona Inc. USA)

La définition qui a été donnée de l'équipe et l'illustration ci-dessus montrent clairement qu'une équipe fournit des prestations supérieures à celles d'un groupe. Les équipes parviennent à des résultats auxquels des groupes ou des individus ne parviendraient jamais.

2. Comment créer une ambiance de travail saine et un esprit d'équipe

Exemple



Vous êtes en séance mensuelle avec les collaborateurs de votre service administratif. Vous venez de parler des nombreuses réclamations faites par vos clients ces deux derniers mois. Il y a manifestement trop d'erreurs inutiles dans le travail du service administratif et dans celui du service extérieur. D'abord, le silence règne dans la salle de réunion, puis les reproches et les allégations pleuvent de toutes parts: «Nous, les nouveaux collaborateurs, ne sommes pas bien mis au courant: les anciens gardent toute l'information pour eux»; «NOUS, au service administratif, nous faisons un bon boulot, quand le service extérieur fait des promesses réalisables aux clients...»; «Ce serait bien de voir le chef plus souvent...», etc.

Quels types de signaux pouvez-vous capter de telles remarques?

Erreurs fréquentes

- Ne pas prendre garde à des signes qui indiquent une dégradation malsaine de l'ambiance;
- Percevoir des signaux d'alarme mais remettre la résolution de ces problèmes à plus tard;
- Ne pas suffisamment tenir compte de la valeur personnelle des membres de l'équipe;
- Laisser l'équipe dans l'incertitude quant à ce que vous considérez comme une «bonne ambiance»;
- S'imaginer qu'une bonne ambiance de travail, cela va de soi.

Conseils

- Faites de temps en temps des enquêtes auprès de vos collaborateurs sur l'ambiance qui règne au sein de l'équipe;
- Créez des plateformes qui stimulent des échanges réguliers ou spontanés de points de vue;
- Introduisez des règles de feedback claires (et veillez à ce qu'elles soient appliquées);