

Dossier

Management

Animer une équipe performante



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700336

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Animer une équipe performante

- . **Créer et animer une équipe performante**
 - . **Les comportements qui freinent**
 - . **La dynamique de l'équipe gagnante**
 - . **L'obligation de croissance**
 - . **Les méthodes qui accélèrent**
 - . **Construire un team building**
- . **Le processus de mise en place d'une équipe**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

CRÉER ET ANIMER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

La création d'une équipe performante repose, a priori, sur une démarche élémentaire si l'on considère les principales étapes : recrutement, réunion des individus, attribution des tâches et production finale d'un résultat. En réalité, cette approche relativement simpliste ne permet que très rarement d'atteindre les objectifs souhaités. Pour créer l'esprit du «team building» gagnant, il est nécessaire de coupler compétence, compatibilité, croissance, tout en fortifiant constamment les relations humaines entre les collaborateurs. Dynamiser une équipe suppose, par conséquent, des exigences multiples en vue d'éviter de buter sur les inévitables problèmes de dissensions internes et d'apathie qui freinent l'atteinte d'une excellence possible. En acceptant le postulat de base qui fait que rien ne peut se faire sans une confiance mutuelle, il est obligatoire que les membres de l'équipe apprennent à se connaître en prenant tout le temps nécessaire. De la même manière, si la plupart des initiatives destinées à améliorer le fonctionnement de l'équipe sont axées sur la cohésion interne, ce type de démarche ne doit en aucun cas étouffer l'esprit de compétition naturel. C'est notamment le cas dans une équipe transversale, internationale, multiculturelle ou de haut niveau, dans laquelle l'esprit de compétition devra être nécessairement développé et la concurrence entre individus considérée comme normale. Pourtant, il est courant de constater dans les situations incertaines ou ambiguës, comment les équipes les plus brillantes, en dépit de leurs ressources et de leur dynamisme initial, tendent à s'enliser assez vite dans des dissensions internes et ne parviennent pas à établir un véritable consensus.

Aussi pour être performante, l'équipe doit disposer de 3 conditions initiales :

- . Qu'elle dispose d'un savoir-faire réel ;
- . Que les individus partagent volontiers leurs compétences ;
- . Que chaque membre coopère totalement en vue d'atteindre l'objectif commun.

LES COMPORTEMENTS QUI FREINENT

En théorie, une équipe est censée produire plus d'idées, prendre des décisions plus réfléchies et les mettre en oeuvre de manière plus efficace, que des individus isolés. Pourtant de nombreux mécanismes psychologiques viennent constamment réduire l'efficacité du groupe et produire, au final, plus de complexité et de solutions inexploitable que d'avancées productives et originales. Quand on cherche à déterminer pourquoi une équipe ne fonctionne pas convenablement, on s'aperçoit le plus souvent qu'il existe un «manque», un flottement de nature à briser son élan et/ou à perturber son orientation.

D'après certains auteurs, il existe des comportements et des prises de décision qui ralentissent l'efficacité collective tels que :

- . L'apathie, avec des personnes qui, par désillusion, ne participent plus à la discussion ni au travail de groupe.
- . Le fiasco, avec une proposition ou une suggestion émise par un participant mais dont personne ne fait l'écho ou ne tient compte.
- . La domination s'exerçant par la prise de parole régulière d'un même membre du groupe (chef ou leader) provoquant ainsi l'apathie et la docilité du reste du groupe.
- . Le tandem qui forme un groupe à l'intérieur du groupe et dont l'alliance procure à chacun de ses membres un relatif réconfort psychologique.
- . Le vote, dont le recours tantôt approprié ou malvenu met un terme au débat ou a un désaccord sans vraiment approfondir les solutions possibles.
- . Le faux consensus qui consiste à formuler une décision en termes si vagues que se dessinent derrière plusieurs interprétations possibles et qui éclate en vol, dès sa première mise en oeuvre, par le fait que chaque partie a sa propre idée de ce qui a été convenu.

LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE GAGNANTE

Pour les spécialistes, créer une dynamique gagnante dépend de 3 facteurs importants : les objectifs, les hommes et la croissance. Seules la combinaison et l'intégration adéquates de ces facteurs donnent toutes les chances à l'entreprise d'obtenir de bons résultats. Pourtant, si au départ, il s'agit de recruter les membres de l'équipe, puis de réunir les individus, puis d'assigner des tâches, la dynamique gagnante nécessite de rassembler des individus qui travaillent habituellement seuls et possèdent une spécialité précise (compétence) dans le cadre d'un savant mélange de qualifications et de connaissances devant se conjuguer ensemble (compatibilité), le tout dans un processus dynamique d'évolution (croissance). C'est cette parfaite adéquation qui permet l'éclosion d'un état d'esprit entreprenant et innovant au sein de l'équipe, en associant des personnes qui non seulement possèdent les compétences requises afin de mener à bien leurs tâches respectives mais qui sont aussi suffisamment assortis pour travailler harmonieusement ensemble.

Le triptyque gagnant :

1. La compétence représente un facteur essentiel de réussite. Elle repose obligatoirement sur des qualifications appropriées, sur une expérience appropriée et sur des performances passées.
2. La compatibilité doit permettre la collaboration efficace de personnes compétentes afin de doter l'équipe de la dynamique nécessaire. De ce fait, les qualités et les comportements de chacun doivent être en adéquation avec l'orientation et la coordination des efforts et des contributions de tous.
3. La croissance est synonyme de dynamique mais aussi de développement signifiant, par-là, que l'information doit être partagée et comprise par tous dans le processus décisionnel. En cela, il est essentiel au sein de l'équipe d'écouter les opinions qui s'expriment et d'accueillir toutes les contributions.

L'OBLIGATION DE CROISSANCE

La croissance signifie également que les membres de l'équipe doivent élargir leur champ d'action au-delà de leur propre spécialité, afin de pouvoir mieux appréhender toutes les facettes du projet et contribuer ainsi, à une prise de décision efficace. Toutefois, il est courant de constater que les individus ont souvent du mal à s'adapter à une nouvelle équipe et ont tendance à se concentrer sur leurs points forts afin de protéger leur image, leur emploi et éviter les erreurs. C'est précisément sur ce point que se situe la cause majeure de la croissance limitée d'une équipe et son incapacité à réaliser ses objectifs. Pourtant la croissance est essentielle pour espérer réussir un projet commun dans la durée et permettre un véritable développement de l'équipe. Cela suppose que l'équipe sache tout particulièrement analyser ses erreurs, ainsi que le risque lié à ses propres décisions et, soit capable d'en tirer des enseignements profitables pour que cela devienne un moteur puissant de certitude dans l'action.

LES MÉTHODES QUI ACCÉLÈRENT

Par principe, une équipe ne peut fonctionner harmonieusement que si ses membres prennent le temps de construire entre eux de véritables relations. Aussi, en dehors du consensus qui traduit une véritable entente et une véritable implication des uns avec les autres, il existe des méthodes pour assurer le bon fonctionnement interne d'une équipe :

- . Le libre échange et la communication des informations entre membres du groupe en vue de défendre ses points de vue comme à admettre son ignorance dans tel ou tel domaine précis.
- . La modification fréquente du lieu de réunion et des places assignées aux participants. En changeant régulièrement de lieu et/ou de place, l'objectif est d'éviter de se laisser enfermer dans des schémas habituels de pensée et d'interactions réflexes entre membres. Cela évite également l'apparition de tandems ou de clans au sein de l'équipe.

- . L'organisation de réunion de la «dernière chance» avant de trancher définitivement. C'est une manière de se donner un nouveau temps pour la réflexion afin de peser le pour et le contre et/ou d'éviter que sous l'effet de l'enthousiasme ou de l'urgence se prennent des décisions irréfléchies.
- . La rédaction de comptes rendus de réunion en notant le nom de chaque personne chargée de telle ou de telle charge. Le but est que tous les participants sachent avec précision, à tout moment, ce qui a été arrêté et ce que chacun doit faire.
- . L'information régulière sur le résultat du travail en cours et surtout le fait de féliciter chacun lorsque l'objectif est atteint et satisfaisant.
- . La mise en place d'un «groupe T» destiné à améliorer les relations à l'intérieur de l'équipe. Il s'agit ici de réunir tous les membres dans un même lieu, sans ne fixer aucun programme de travail précis, afin que chacun puisse prendre le temps de mieux connaître ses collègues.
- . Développer le sens de coopération en privilégiant des activités communes, des épreuves sportives ou de plein air.
- . Favoriser en interne le débat et la critique constructive, à condition que les membres limitent leurs critiques aux problèmes examinés en se gardant bien d'attaquer la personnalité de leurs pairs. Pour cela, il est nécessaire d'inculquer au départ une méthode de résolution de conflit et familiariser tout le monde à l'art d'émettre et d'accepter les critiques.

CONSTRUIRE UN TEAM BUILDING, LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Comme dans l'organisation du cerveau humain, c'est la multiplicité et la qualité des connexions entre les neurones, et non les neurones seules, qui conduisent à l'efficacité dans le traitement de l'information. Le principe est identique dans le cadre d'une équipe en s'obligeant précisément à travailler sur les «connexions» internes. Plusieurs conditions doivent être réunies pour rendre performante l'action commune dans la nécessité de ses interconnexions.

1. D'abord disposer d'une volonté claire et sincère du dirigeant

Le rôle exemplaire du leader est essentiel à tout point de vue. Ce dernier doit rester constamment solidaire de son équipe en sachant que le produit final attendu (résultat) n'est jamais la somme des parties (hommes), mais le plus souvent la conséquence du système de fonctionnement de l'équipe.

2. Mettre en place la boucle ORA

Dans l'accompagnement d'une équipe, le temps doit se structurer plus ou moins autour de 3 phases clés :

- . La gestion Opérationnelle, c'est-à-dire l'élaboration d'une information, la formalisation d'objectifs et la prise de décision ;
- . La Régulation avec notamment l'évocation du non-dit, la gestion du stress, le «solutionnement» des petits problèmes personnels de chacun ;
- . L'Apprentissage en matière d'acquisition de méthodes ou de techniques de communication, de résolution de problèmes techniques ou de découverte d'outils structurels.

3. L'équipe doit être demandeuse

Pour mettre en place un team building, il est obligatoire que l'équipe soit elle-même demandeuse du projet. Pour cela, il est nécessaire de bien vérifier lors des entretiens individuels préparatoires si la motivation existe à partir d'un mode opératoire en 3 points :

- . Créer une alliance forte avec le responsable de l'équipe et analyser sa vraie demande
- . Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe en vue d'évaluer les attentes et les problèmes (jeux de pouvoirs, non-dits, conflits existants ou larvés...)
- . Faire remplir un questionnaire par chacun des membres dans le but d'effectuer une évaluation objective du fonctionnement de l'équipe notamment sur des points majeurs tels que : le stress, la circulation de l'information, le leadership...

4 . Gérer l'accompagnement dans la durée

Il faut éviter l'effet «soufflé» qui fait monter au début puis redescendre ensuite l'implication des membres de l'équipe. A cet égard, le processus et le rythme d'activité sont aussi importants que le changement de comportement et/ou que le système de fonctionnement interne. Il convient dès lors de définir un rythme d'accompagnement sur mesure combinant des temps «live» lors de séances ordinaires de travail de l'équipe et des temps «au vert» afin de prendre du recul par rapport à l'opérationnel. Il peut être également utile d'utiliser les ressources d'un coach extérieur comme agent catalyseur. L'intérêt de sa mission doit être de faciliter, accompagner, former et aider le système humain à générer des interactions positives, efficaces et pérennes, sans pour autant ne jamais se substituer au rôle du leader.

5. Travailler autant sur l'équipe que sur son environnement

Que l'environnement soit horizontal (plusieurs services) ou vertical (un seul service), l'équipe doit s'insérer dans un système de relations ouvertes et adaptatives. Elle doit pouvoir anticiper les remises en question, les changements dans les positionnements individuels, comme s'attendre à générer des attentes dont il convient de prévoir les incidences possibles. Dans certaines cultures très techniques il est, par exemple, difficile de faire comprendre l'importance du processus (la manière dont on fait les choses ensemble) ou encore la façon de s'y prendre pour décider, face aux habitudes bien ancrées de travail ou face à la mentalité ambiante.

6. Mesurer régulièrement les progrès

Afin d'analyser le niveau de développement de l'équipe, il est conseillé de mettre en place un baromètre fondé sur des critères de mesure d'efficacité que l'équipe aura elle-même préalablement définis. Son usage doit s'effectuer au moins tous les 6 mois avec pour objectif de faire évoluer le fonctionnement de l'équipe par rapport à ses membres comme par rapport à son environnement.

LE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE

Le plus souvent les équipes pratiquent l'esprit du «team building» comme Monsieur Jourdain fait de la prose, c'est-à-dire sans le savoir, en réalisant la plupart des étapes de manière implicite et informelle.

Toutefois comme pour la progression d'un individu, une équipe passe obligatoirement par 7 phases de développement :

1. Les opérations

Elles s'appliquent à traduire la compétence technique et le savoir-faire des membres de l'équipe dans un objectif de résultat. Le principal point faible est que compte tenu de son niveau global de compétence, l'équipe ne ressent pas le besoin de se poser des questions sur son fonctionnement et tend par conséquent à produire des schémas connus ou prévisibles.

2. La régulation

Cette étape concerne la vie relationnelle de l'équipe avec la prise en compte de conflits latents et/ou plus ou moins traités, de non-dits pouvant bloquer l'évolution des contributions de chacun ou encore, de comportements inadéquats entre membres et/ou vis-à-vis du leader.

3. L'apprentissage

Il faut considérer ici que l'équipe développe un transfert de savoirs entre ses membres ainsi qu'une capitalisation de son savoir-faire collectif. En cela, elle est considérée comme apprenante en développant, parallèlement, un réflexe de vigie face à son environnement. Durant cette étape, il est nécessaire d'examiner de près sa manière de résoudre les tâches afin de développer une approche qui s'attache à examiner autant les causes des problèmes que leurs solutions.

4. Le sens

Il est important d'évoquer les valeurs, la vision du monde, les expériences saillantes des membres de l'équipe, afin que chacun puisse donner un sens personnel et professionnel à sa mission. Cela est d'autant plus important qu'un fonctionnement optimal nécessite de mobiliser le maximum de résultats avec un minimum d'énergies. Aussi, plus le sens de l'action est clair pour chacun, plus il est facile de créer de la compatibilité entre individus.

5. Le projet

Il s'agit là de définir une ambition collective au travers d'un plan annuel et d'un objet final (produit, réalisation, solution...) dont la synthèse doit bénéficier d'une valeur ajoutée inédite et permettre de faire progresser objectivement l'entreprise ou le service.

6. Le maillage

Il consiste à pratiquer des relations multiples, croisées, transverses avec d'autres services, équipes, clients ou fournisseurs. Cela a pour but d'ouvrir constamment le dialogue, de s'enrichir de la diversité des expériences, d'intégrer les avis y compris contraires ou différents comme d'actualiser la pertinence du projet.

7. L'excellence

Cette dernière étape consacre le produit final de l'intelligence collective de l'équipe et la démonstration opérationnelle de sa performance pour avoir su atteindre de manière synergique, utile, qualitative et compétente un résultat concret et manifeste, en fonction des moyens mis à sa disposition. En cela, l'excellence doit être l'aboutissement naturel du travail intellectuel, humain et opérationnel de toute l'équipe.