

Didier Noyé

collection
BASIC

DÉVELOPPER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

Piloter son équipe avec le management situationnel

Les fondamentaux de la **création et du développement d'équipe**

Les outils essentiels pour **amener à la performance**

Des préconisations pour **une dynamique collective**

EYROLLES

Didier Noyé

collection
BASIC

DÉVELOPPER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

Piloter son équipe avec le management situationnel

Les fondamentaux de la **création et du développement d'équipe**

Les outils essentiels pour **amener à la performance**

Des préconisations pour **une dynamique collective**

EYROLLES

L'efficacité du travail en équipe est aujourd'hui un levier majeur de performance. Or savoir construire une véritable équipe ne s'improvise pas : c'est une compétence clé délicate à acquérir et la réalité du terrain montre que les obstacles sont souvent nombreux.

Ce **BASIC** donne, de manière synthétique, les clés essentielles pour conduire une équipe performante, les bons réflexes à avoir et les outils pratiques associés :

- Quelles étapes franchir pour qu'une équipe devienne vraiment performante ?
- Quels comportements adopter en tant que manager pour faire progresser son équipe ?
- Quelles précautions prendre lors de la création d'une équipe ?
- Comment surmonter les périodes de tension et de turbulence ?
- Comment susciter un haut niveau de coopération ?
- Quelles méthodes pour responsabiliser l'équipe sur sa performance ?

Didier Noyé est spécialiste reconnu de l'ingénierie du changement et de la gestion des compétences. Il conseille les entreprises pour développer les ressources humaines. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management. Il a aussi conçu des modules de e-learning largement diffusés sur ces thèmes.

Didier Noyé

Développer une équipe performante

Piloter son équipe avec le management situationnel

EYROLLES

OceanofPDF.com

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56491-4

OceanofPDF.com

Sommaire

L'équipe, un levier majeur de performance



1. Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

Les caractéristiques d'une équipe

La dynamique de l'équipe

Deux casquettes pour conduire l'équipe



2. Repérer les stades de développement d'une équipe

Les cinq stades de développement

Quel stade de développement ?



3. Adapter son management au développement de l'équipe

Rappel sur le management situationnel

Un management adapté au développement de l'équipe

Le management aux différents stades



4. Créer une équipe

L'organisation à mettre en place

Réussir l'implication de chacun

Les points clés pour réussir la phase de création



5. Gérer les turbulences d'une équipe

Comprendre les sources de tensions

Réagir face aux difficultés relationnelles de l'équipe

Favoriser des débats constructifs au sein de l'équipe



6. Harmoniser le fonctionnement d'une équipe

L'équipe en phase d'harmonisation

Le rôle du manager en phase d'harmonisation



7. Amener une équipe à la performance

Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

Les réflexes culturels d'une équipe performante

Le rôle du manager d'une équipe performante : accompagner



8. Accompagner la fin d'une équipe

Les enjeux de la clôture d'une équipe

Recommandations pour accompagner la fin d'une équipe

Apprendre de l'expérience



9. Animer une équipe multiculturelle, à distance

Animer une équipe multiculturelle

Animer une équipe à distance



10. Faire vivre une équipe de direction

Les faiblesses les plus courantes des équipes de direction

Les bonnes pratiques pour donner du souffle à une équipe de direction

Prolongement : l'équipe à l'ère du numérique

Faites le point sur votre lecture

Bibliographie

Index

L'équipe, un levier majeur de performance

L'entreprise a de nombreuses pratiques pour développer les performances : démarche qualité, reconception des processus, réduction des coûts, mutualisation, externalisation, ERP, lean... Mais il existe un levier de performance qui est largement sous-utilisé : l'efficacité du travail en équipe.

Il faut reconnaître que les équipes qui existent ne font pas toujours la démonstration de cette efficacité. Les équipes de direction elles-mêmes ne sont pas nécessairement des modèles de fonctionnement collectif exemplaire. Or l'équipe peut être un facteur majeur de performance.

Les raisons de promouvoir le travail en équipe sont nombreuses.

- Les équipes sont le lieu où piloter la performance collective du fait qu'elles rassemblent des compétences et de l'expérience.
- Elles peuvent intégrer les personnes, les relier aux autres. Elles peuvent susciter un fort engagement de la part des participants.
- Elles constituent un lieu d'apprentissage, de transfert des compétences.
- Elles sont une source de créativité et d'innovation.
- Elles peuvent rapidement créer et mettre en place de nouveaux produits et services.
- Elles peuvent déployer les orientations stratégiques, mettre en œuvre des changements.

En particulier, les équipes dont la composition est transversale peuvent jouer un rôle déterminant pour résoudre certains problèmes et pour conduire des projets et des transformations de l'entreprise.

Mais tout n'est pas équipe. Il est parfois opportun de faire un travail de façon individualisée, ou bien de prendre appui sur une communauté, ou encore de coopérer dans le cadre d'un réseau.

Toujours est-il que savoir construire une équipe est une compétence clé à acquérir pour tout manager ; et c'est une des compétences les plus difficiles à assimiler.

Ce livre vous permet de repérer les caractéristiques d'une équipe efficace, de baliser les étapes du développement d'une équipe, car l'efficacité collective est une construction qui prend du temps. Vous allez savoir de quelle façon adapter votre mode de management à la maturité de votre équipe pour la conduire à la performance. Vous trouverez aussi des réponses à des questions qui se posent pour l'animation de certaines équipes spécifiques : équipe multiculturelle, équipe à distance, équipe de direction. ■

1 Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

[Objectifs]

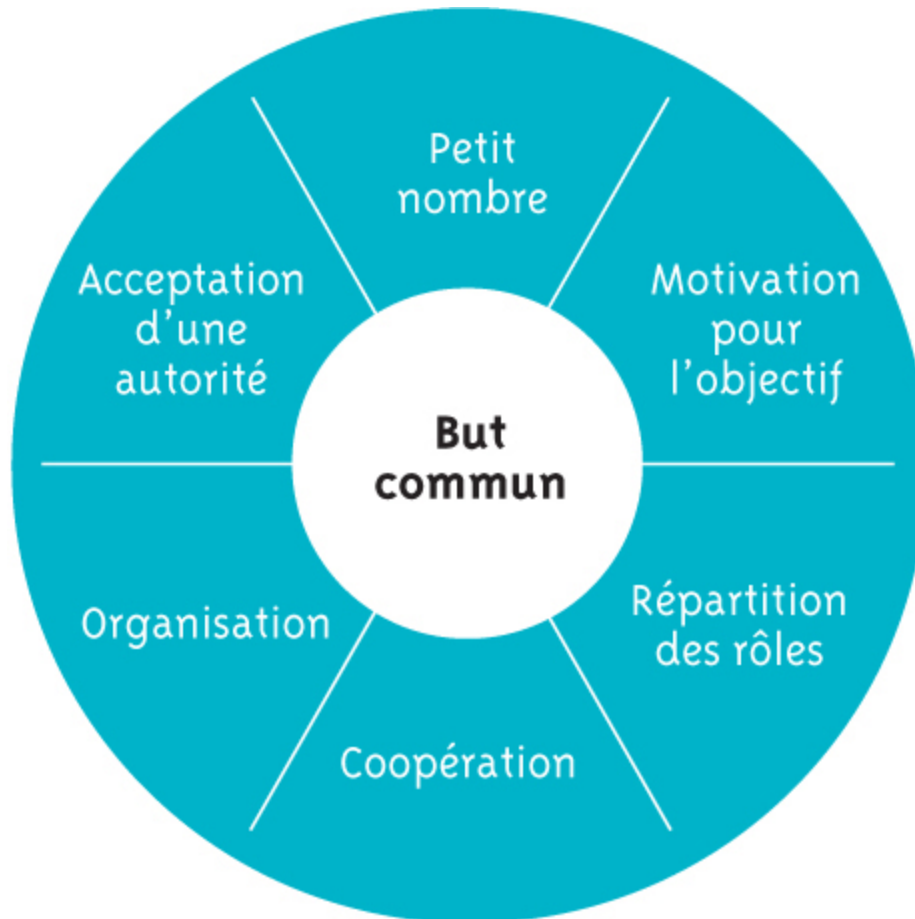
- ✓ Préciser ce qui caractérise une équipe ; situer la différence avec d'autres groupes.
- ✓ Repérer ce qui fait la dynamique d'une équipe, ce qui permet sa mise en mouvement.
- ✓ Identifier les deux rôles nécessaires pour conduire une équipe.

L'équipe peut être un puissant levier de performance, et de nombreuses entreprises mentionnent l'esprit d'équipe comme une valeur de référence. Mais le mot équipe est souvent utilisé pour des modes de fonctionnement qui ne sont pas de véritables équipes. De plus, certains groupes tentent de devenir des équipes sans y parvenir. Il est donc important de préciser les caractéristiques d'une équipe en redonnant tout son sens à ce mot.

Ce chapitre vous permet de clarifier les composantes nécessaires d'une véritable équipe en définissant les différentes sortes d'équipes et en distinguant l'équipe d'autres groupes. Vous allez aussi appréhender la notion de dynamique d'équipe, ce qui suppose la combinaison heureuse de plusieurs facteurs. ■



Caractéristiques d'une équipe



Les caractéristiques d'une équipe

Faire équipe

On désigne par « équipe » des groupes assez différents, par exemple :

- équipe chirurgicale, qui intervient auprès d'un malade dans le bloc opératoire ;
- équipe de secours, qui intervient pour un sauvetage en mer ;
- équipe de copains d'école, qui s'organisent pour faire ensemble un voyage ;
- équipe de foot, qui s'entraîne pour gagner des matchs ;
- équipe de télévision, qui part pour réaliser un reportage ;
- équipe projet à qui l'entreprise confie la conception et le lancement d'un nouveau produit.

Qu'est-ce que ces groupes ont en commun ? Les membres de ces équipes ont une même orientation vers un but partagé.

On constate aussi dans l'entreprise une large utilisation de la valeur « esprit d'équipe » et de l'invitation à « travailler en équipe » comme si toutes les relations devaient conduire à faire équipe.

Ce qui caractérise une équipe

Dans l'entreprise, une équipe est un petit nombre de personnes qui, sous la conduite d'un manager, partagent la poursuite d'un but commun. Les membres de l'équipe s'approprient la mission commune, ils sont motivés pour atteindre l'objectif, le résultat visé.

Ces équipiers ont des rôles complémentaires et connus de tous : ils travaillent en coopération en communiquant librement dans le respect mutuel ; ils ont un fonctionnement organisé, des règles, des références partagées ; un dispositif de réunions est mis en place.

De plus, l'équipe est animée par un pilote qui coordonne les efforts. Son autorité est reconnue. Il fédère les collaborateurs vers l'objectif commun et développe les relations entre les membres de l'équipe.

L'équipe est centrée sur un noyau fédérateur : une mission, un métier, des valeurs, un passé commun, parfois une personne ; elle témoigne d'une qualité relationnelle qui est justement cet esprit d'équipe.

Une équipe fait partie d'une organisation plus large et sa raison d'être est de contribuer à réaliser les buts de cette organisation. L'équipe a des moyens et une marge d'autonomie pour atteindre ses objectifs. On lui confie des tâches qui seront mieux réalisées par l'équipe que si elles étaient confiées à des personnes travaillant seules ou en parallèle.

La taille optimale

La taille optimale d'une équipe est plutôt située entre quatre et six participants. Si le groupe est trop petit, les compétences utiles ne sont pas rassemblées, en particulier pour les tâches complexes. Mais il y a surtout des inconvénients à avoir une équipe trop nombreuse : s'il y a trop de participants, les problèmes interpersonnels prennent de l'importance au détriment de l'action, il existe un risque de constitution de clans, on constate aussi que la productivité du groupe baisse quand le nombre augmente.

Les effets de la taille sur le fonctionnement sont décrits précisément dans le tableau de la page 13.

Différentes sortes d'équipes

Les équipes diffèrent par leur durée de vie : certaines sont permanentes, d'autres sont limitées dans le temps. Elles diffèrent aussi par la nature du travail qui leur est demandé : travail relativement répétitif ou, au contraire, innovant ou stratégique. Elles diffèrent enfin par le pouvoir dont elles disposent : certaines sont très encadrées et contraintes par des procédures, d'autres ont beaucoup de marge de manœuvre. Voici quelques types d'équipes :

- » Équipe de production, en particulier en milieu industriel. Exemple : dans l'industrie automobile, une équipe responsable qui prend en charge la fabrication sur une chaîne de montage en étant responsable de ses performances.
- » Équipe fournissant un service à la demande de clients ou de bénéficiaires. Les participants sont dans une logique de prestation de service. Exemple : une équipe chargée du dépannage informatique dans l'entreprise.
- » Équipe projet constituée pour concevoir et réaliser un produit ou un service nouveau, ou pour conduire une transformation, dans un délai donné et à un coût donné. Un commanditaire est à l'origine du projet.
- » Groupe de travail constitué pour mener une mission particulière (*task force*), par exemple, préparer un évènement, un salon.
- » Équipe de direction avec des responsables qui ont à manager ensemble une organisation, tout en dirigeant leur propre secteur ou service. Ces responsables ont à faire un travail de co-construction en faisant véritablement équipe. À ne pas confondre avec un comité de direction : celui-ci réunit des représentants d'entités distinctes qui prennent des décisions, éventuellement avec l'arbitrage d'un président.

Effets de la taille de l'équipe sur le fonctionnement

Taille de l'équipe	Conséquences
3	Efficace pour traiter les problèmes précis comportant une bonne solution et une seule. Attention aux risques d'alliance de deux contre un.
4 à 6	Les interactions sont riches et productives. L'expression de chacun est facilitée. Le travail se répartit sans perdre de vue la globalité et le but. L'organisation informelle est relativement aisée.
6 à 12	Nécessité d'une animation structurée, d'une régulation forte et d'une organisation formalisée. Au-delà de six personnes, la coordination et la prise de décision sont moins fluides.
12 et +	La régulation des relations interpersonnelles prend du temps au détriment de l'action. Des sous-groupes vont se former et peuvent s'opposer. Il est nécessaire de consacrer du temps et de l'énergie à l'animation pour gérer toutes les interactions.

Distinction entre : équipe, groupe, comité, communauté, réseau

Tous les collectifs ne sont pas destinés à « faire équipe ». Distinguons cinq formes de fonctionnement collectif.

Une équipe

Une équipe correspond à un nombre réduit de personnes qui se connaissent et qui collaborent étroitement pour atteindre un but commun par une production collective.

Un groupe

Un groupe est un nombre de personnes qui peut être plus important que l'équipe. Les personnes ont un but commun ; elles ont les mêmes rôles ou des rôles complémentaires ; la production du

groupe est la somme des productions individuelles. Les membres du groupe n'ont pas besoin de collaborer étroitement entre eux : ils ont seulement besoin d'une certaine coordination. Exemples : un groupe de vendeurs opérant dans différentes régions ; un groupe de contributeurs à un même projet. C'est souvent un groupe en étoile avec un animateur en position centrale, les communications se faisant surtout d'individu à individu.

Un comité

Un comité a une mission comme préparer des recommandations, ou encore, prendre une décision. Les membres coopèrent quand le comité se réunit mais ne font pas équipe au-delà. Souvent les membres ont été nommés en raison de leur expertise ou parce qu'ils représentent une entité ; ils prennent la parole à partir de leur statut, de leur position individuelle, sans pour autant faire véritablement équipe.

Une communauté

Une communauté est un ensemble assez large de personnes : elles ont en commun une caractéristique ou un centre d'intérêt, et cela les distingue d'un ensemble encore plus important dont elles font partie. Les membres ont un sentiment d'appartenance, une identité commune. Exemples : la communauté des utilisateurs de tel équipement ou la communauté des gestionnaires de stocks. Une communauté centrée sur une pratique professionnelle vise à développer les connaissances et le savoir-faire concernant cette pratique. Elle permet de partager les bonnes méthodes, elle identifie les experts qui peuvent aider à résoudre les problèmes.

Un réseau finalisé

Un réseau finalisé est un système souple de coopération. Un ensemble de personnes sont reliées entre elles et elles ont un point en commun. Les liens qui existent reposent sur l'envie de coopérer. Ces liens sont parfois faibles ; ils peuvent être activés pour prendre contact, échanger des informations, décider d'une action dans un

but particulier. Il s'agit donc d'un dispositif assez ouvert qui facilite la mise en relation, qui incite à participer.

Dans toutes ces instances, on coopère sans pour autant faire équipe. Utilisons toutes ces possibilités de coopérations sans pour autant vouloir tout confier à des équipes. ■

La dynamique de l'équipe

Esprit d'équipe, es-tu là ?

L'esprit d'équipe signifie qu'il existe une bonne cohésion entre les personnes, car elles font corps, elles ont un sentiment d'appartenance, et s'identifient à la finalité commune. Les équipiers sont conscients de leur interdépendance : ils savent qu'ils ont besoin les uns des autres et que l'action de l'un d'entre eux a des répercussions sur ses collègues.

2/3

des Français

considèrent que l'esprit d'équipe et l'entraide sont les valeurs qui manquent le plus actuellement dans le monde professionnel¹.

L'esprit d'équipe est aussi une valeur partagée, qui s'accompagne de certaines attitudes :

- l'acceptation de l'autre, sa personne, sa contribution ;
- la solidarité face aux difficultés individuelles ou collectives ;
- la loyauté, l'acceptation et le respect des règles que l'équipe s'est données librement ;
- la capacité à s'opposer de façon constructive et non pour détruire.

Certains facteurs peuvent favoriser l'esprit d'équipe ou au contraire avoir un effet destructeur.

Facteurs favorables ou défavorables à l'esprit d'équipe

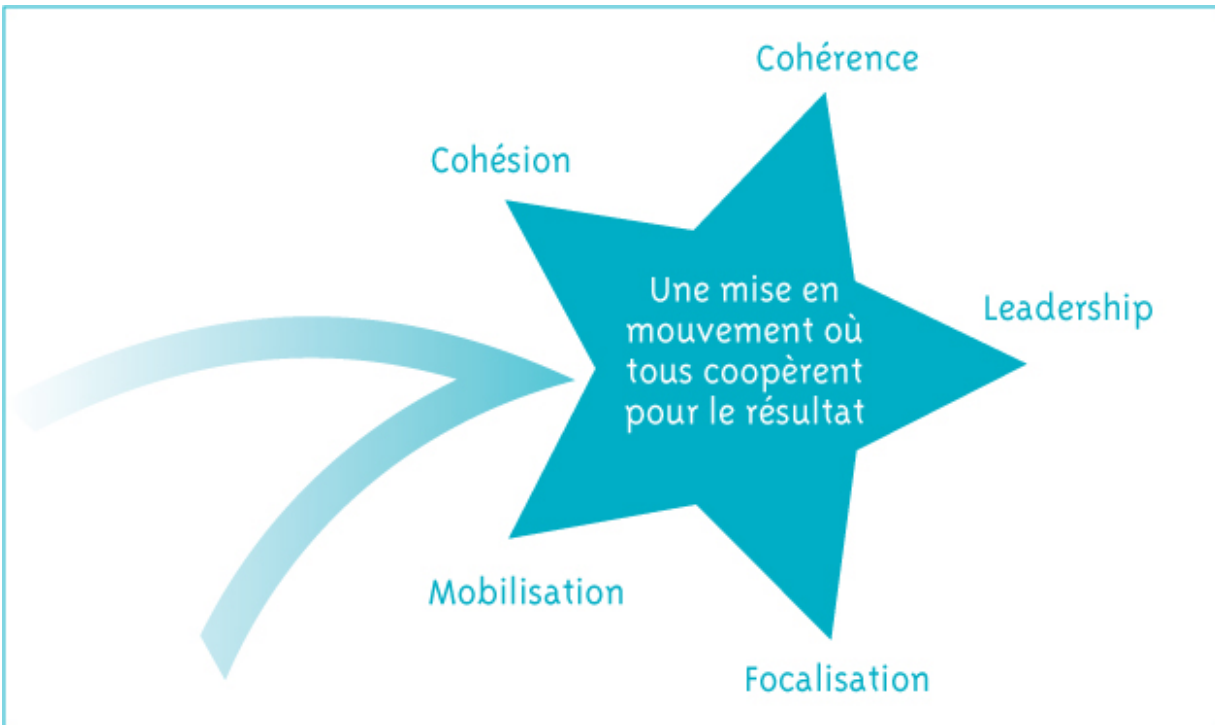
Facteurs favorables	Facteurs défavorables
Objectifs clairs. Convergence évidente des intérêts individuels et de l'intérêt collectif.	Objectifs flous. Arrière-pensées non exprimées. Stratégies individuelles sans lien avec le collectif.
Présence d'un leader expérimenté, qui donne envie et suscite l'engagement.	Leadership insuffisant. Manque de confiance. Conflit pour le leadership. Trahison.
Groupe uni autour d'un enjeu important ou face à un péril commun.	Sous-estimation de l'enjeu. Méconnaissance de l'environnement. Optimisme excessif.
Capacité à organiser une concertation rapide pour faire face à une situation nouvelle.	Absence de concertation ou concertation ratée.
Obtention de succès, même modestes au début ; valorisation de la contribution du groupe.	Échec conduisant à des rancœurs ou à des règlements de comptes.

Chacun a pu expérimenter des situations où l'esprit d'équipe n'inspirait pas les relations. Dans ce cas, l'équipe peut devenir la pire des solutions pour la recherche de performance avec des problèmes de coordination, de concurrence, de découragement.

Les ressorts de la dynamique d'équipe

Ce qui fait la richesse d'une équipe, c'est la dynamique collective, sa mise en mouvement où tous coopèrent pour le résultat visé. Une équipe en action est un système qui a toute la complexité du vivant. Nous vous proposons d'identifier cinq facteurs qui se conjuguent pour produire une bonne dynamique collective.

Les ressorts de la dynamique d'équipe



La cohésion humaine de l'équipe

Les personnes se connaissent, s'apprécient, s'entraident ; les interactions sont nombreuses et intenses, il existe un fort sentiment d'appartenance. Ce qui fait la cohésion de l'équipe : la confiance de chacun dans les autres membres et dans les capacités de l'équipe en tant qu'équipe. L'équipe est attractive si les membres ont envie d'être ensemble et d'agir ensemble.

La cohérence organisationnelle

Cette cohérence existe quand il y a un bon partage de l'information, qui circule largement en temps réel ; les rôles sont complémentaires et connus de tous, les processus de travail sont bien identifiés, les modalités de décision explicitées. La coordination est efficace.

Le leadership

Animer et piloter l'équipe, c'est organiser l'action pour atteindre le résultat visé ; c'est aussi encourager les membres de l'équipe à

apporter leur contribution. Le manager fait preuve de leadership pour la conduite de l'équipe ; mais tout n'est pas concentré sur lui, les membres de l'équipe s'impliquent et contribuent à un leadership collectif.

La focalisation

La focalisation de l'équipe est son orientation dans la bonne direction. Les personnes sont concentrées sur l'atteinte des objectifs prioritaires, ce qui évite de se disperser. La focalisation implique une convergence entre les objectifs individuels qui doivent s'inscrire dans la mission et les objectifs de l'équipe.

La mobilisation

La mobilisation est l'engagement des personnes, l'énergie qu'elles décident de mettre au service de l'équipe. La mobilisation suppose une vision partagée des enjeux et un climat de travail positif ; elle est stimulée par la spirale de la réussite, par la reconnaissance des efforts et des résultats.

En vivant cette dynamique, le membre de l'équipe s'identifie au résultat commun dont il se sent coresponsable, il voit tout l'intérêt de jouer collectif.

La dynamique d'équipe est un équilibre fragile qu'il faut entretenir. On doit périodiquement réactiver la qualité des relations, la concertation, l'envie de s'investir, la concentration des efforts sur les priorités... Ces phénomènes ont été particulièrement étudiés par Olivier Devillard dont l'ouvrage est cité dans la bibliographie, en fin d'ouvrage. ■

Exemple dans une société de service

- « À quoi voyez-vous que votre équipe a une bonne dynamique ?
- Le plus sensible pour moi, c'est l'entraide. Nous avons des variations de charge de travail pour le traitement des dossiers. Assez spontanément, une collègue propose de donner un coup de main à celle qui a du mal à faire face. C'est possible parce qu'il n'y pas de tire-au-flanc dans notre petite équipe. Autre aspect : nous avons de nombreux contacts avec les clients et nous sommes responsables de nos propositions ; c'est assez motivant d'avoir un manager qui nous fait confiance tout en restant en appui. »

Deux casquettes pour conduire l'équipe

En fait, pour conduire l'équipe, vous avez à endosser conjointement deux rôles : manager et leader.

Un manager

Le manager oriente le travail, définit des objectifs clairs, répartit les tâches, affecte les moyens, met en place des règles de fonctionnement, coordonne les efforts, mesure les résultats et donne une information en retour sur ces résultats. De plus, il régule les relations avec l'environnement de l'équipe, c'est-à-dire des clients, des bénéficiaires, des fournisseurs, des contributeurs...

L'équipe doit fournir collectivement un résultat. Ce résultat n'est pas la somme des contributions individuelles ; l'intégration harmonieuse des contributions est au cœur de la valeur ajoutée du manager.

Un leader

Le leader s'attache à créer une véritable équipe ; il mobilise les énergies pour un but qui a du sens, qui mérite un effort collectif. Il compose l'équipe de telle sorte qu'elle puisse atteindre son but, en veillant au choix des personnes. L'activité confiée à l'équipe doit représenter un défi stimulant mais accessible.

Le leader écoute, guide, influence, accompagne, suscite la dynamique. Il incite à coopérer, à s'entraider. Il souligne le sens du travail collectif ; il met en valeur les résultats obtenus et célèbre les réussites collectives.

Vis-à-vis de l'environnement de l'équipe, le leader a un rôle important à assurer pour que l'équipe ait les moyens de réaliser ses tâches : moyens matériels, formation, budget, conditions de travail. Le leader doit aussi établir de bonnes relations avec les autres équipes, défendre sa propre équipe quand elle est mise en question.

Les points de vigilance

Notons au passage un aspect délicat du rôle de leader : le responsable de l'équipe a souvent été nommé en raison de sa compétence métier, de son expertise. Quand il fait profiter l'équipe de sa compétence métier, le risque est grand de voir les membres de l'équipe adopter une position de retrait en laissant faire celui qui sait. C'est pourquoi le leader de l'équipe ne doit pas engendrer des suiveurs mais plutôt d'autres leaders ; il est essentiel qu'il développe l'autonomie des membres de son équipe. Deux écueils sont à éviter : trop diriger et ne pas diriger assez. ■



En pratique : quelques faux pas à éviter

- ▶ Constituer une équipe trop nombreuse.
- ▶ Choisir les membres de l'équipe par clonage du responsable.
- ▶ Donner des objectifs individuels importants qui font oublier l'objectif collectif.
- ▶ Avoir un déficit de communication qui laisse la place aux non-dits, aux rumeurs.
- ▶ Accepter une équipe à deux vitesses avec certains très impliqués et d'autres moins.
- ▶ Faire du favoritisme en laissant voir des préférences.

Et vous : où en est votre équipe ?

Voici des questions qui vous permettent de faire le point sur votre équipe. Le but de cet état des lieux est de vous aider à identifier des axes de progrès.

- › La composition de l'équipe est-elle satisfaisante ?
- › Les membres de l'équipe partagent-ils un même but ?
- › Le fonctionnement collectif est-il en place ?
- › La conduite de l'équipe est-elle bien assurée ?
- › L'équipe a-t-elle un bon niveau de cohésion humaine ?
- › Quelle mobilisation des énergies existe-t-il ? Quel est le niveau d'engagement ?
- › Quelle est la focalisation sur des objectifs de performance ? Y a-t-il une bonne concentration sur des priorités claires ?
- › Comment assurez-vous votre rôle de manager d'équipe et celui de leader ?
- › Avez-vous interrogé les membres de l'équipe sur leur perception de ce fonctionnement collectif ?

[En bref]

- ✓ L'équipe peut être un levier de performance à certaines conditions. Voici les principales caractéristiques d'une véritable équipe : un groupe restreint, un but commun qui a du sens pour chacun, une motivation pour atteindre l'objectif, une répartition des rôles en ayant conscience de la complémentarité des personnes, une coopération dans l'action, un fonctionnement collectif organisé, un pilote dont l'autorité est reconnue.
- ✓ La dynamique collective est fragile comme tout système vivant ; elle conjugue plusieurs dimensions : la cohésion humaine, qui permet une coopération confiante, la cohérence organisationnelle avec une bonne coordination, le leadership pour donner l'impulsion, la mobilisation des énergies collectives, la focalisation qui concentre les efforts sur les bonnes priorités.
- ✓ La conduite d'une équipe implique d'assurer deux rôles : un rôle de leader qui donne envie, qui fédère, un rôle de manager qui structure, qui organise.

1. Étude Opinion Way/BNI, 2014.

2 Repérer les stades de développement d'une équipe

[Objectifs]

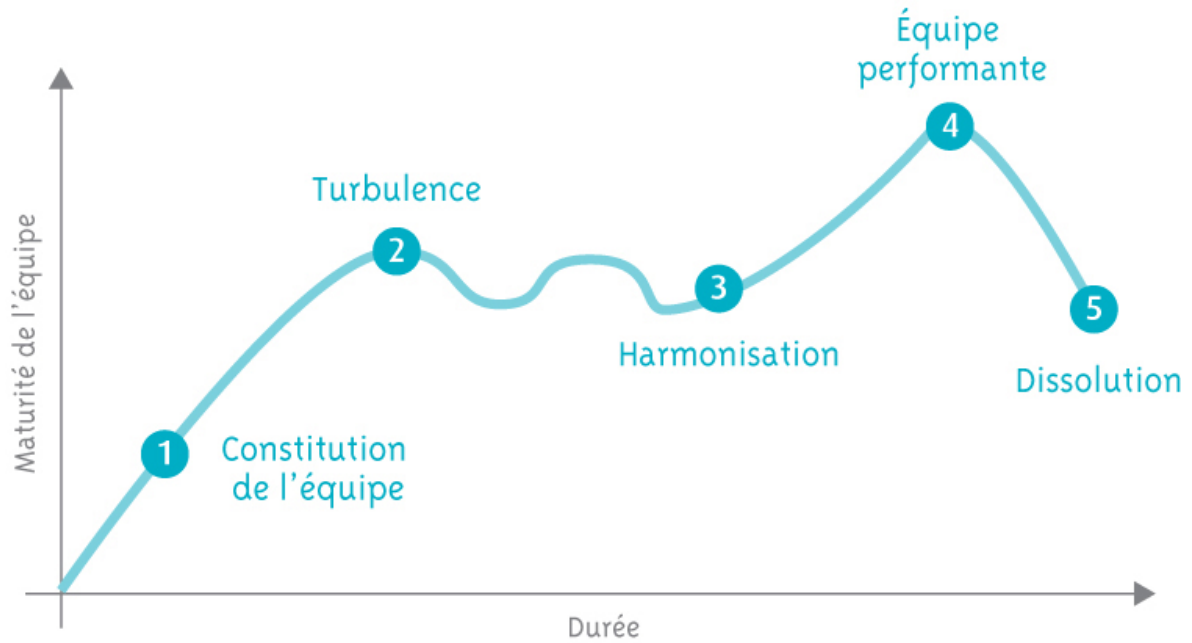
- ✓ Repérer par quelles phases passe une équipe qui se développe.
- ✓ Situer à quel stade de développement se trouve une équipe que vous connaissez.
- ✓ Comprendre pourquoi certaines équipes restent bloquées à certains stades.
- ✓ Saisir l'intérêt d'adapter votre management à la situation de l'équipe.

Un groupe devient une équipe efficace en traversant différents stades de développement. L'équipe n'est pas immédiatement efficace. Vous pouvez l'aider à progresser, à condition de savoir repérer à quel niveau de développement elle se situe. Ce chapitre va vous permettre d'affiner vos capacités de diagnostic, ce qui est nécessaire pour accompagner efficacement une équipe.

L'enjeu est important pour deux raisons : d'une part, on souhaite accélérer le développement des équipes pour qu'elles soient rapidement opérationnelles et performantes, car tout s'accélère ; d'autre part, on veut absolument éviter que certaines équipes ne restent bloquées à un stade initial peu productif, ce qui est encore souvent le cas. ■



Stades de développement d'une équipe



Les cinq stades de développement

La maturité d'une équipe, en tant que telle, se réalise au cours d'un lent développement fait de moments heureux, de crises, de conflits et de dépassements. Les stades de développement des équipes ont été analysés par de nombreuses études. En 1965, Bruce W. Tuckman¹ a formalisé ces phases ainsi : *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing* ; il a ajouté plus tard une cinquième phase : *Adjourning*. Ce modèle est à la fois pédagogique, utilisable, répandu à l'international ; c'est pourquoi nous le prenons comme référence. Chacun de ces stades a des caractéristiques propres ; elles concernent : les préoccupations des participants, les relations dans le groupe, les enjeux à ce stade.

Les stades de développement d'une équipe

Les stades de développement selon B. W. Tuckman	La situation de l'équipe
1. Constitution (Forming)	Lors de la création de l'équipe, les participants sont juxtaposés : ils font connaissance et ils essayent de se situer.
2. Turbulence (Storming)	L'équipe rencontre des difficultés et a du mal à progresser. On constate de la tension dans le groupe : elle se manifeste dans les échanges.
3. Harmonisation (Norming)	Les membres de l'équipe ont un sentiment d'appartenance. Ils ressentent le besoin de définir des règles du jeu. Ils se montrent coopératifs et commencent à bien travailler ensemble.
4. Performance (Performing)	L'équipe a une bonne cohésion, elle travaille en synergie pour atteindre les objectifs.
5. Dissolution (Adjourning)	L'équipe doit se séparer et ce moment n'est pas très bien vécu.

Stade 1 : Constitution de l'équipe

Au départ, le groupe est constitué d'individus juxtaposés. C'est un rassemblement de personnes qui ne se connaissent pas ou peu. L'équipe existe par une décision extérieure.

Les questions que les participants se posent : Qui sont les autres ? Qui est ce manager d'équipe ? Que va-t-il se passer ? Quel est le but ? Qui va jouer quel rôle ? Qu'attendent-ils de moi ? Vais-je être à la hauteur ? Est-ce utile que je m'implique ?

Les échanges sont limités. C'est chacun pour soi, on se retranche derrière son statut ou son identité professionnelle. La prise de parole est vécue comme une prise de risque. Les autres peuvent être considérés comme des spectateurs, des juges, des menaces, des alliés, ou des ennemis potentiels. Les relations entre les personnes sont marquées par des silences, des réactions superficielles, des sentiments d'incertitude, de dépendance.

C'est dire qu'il peut régner une certaine insécurité provenant de la nouveauté de cette situation. Les personnes vont chercher des réponses à leurs questions implicites. Il va être important de mettre les personnes à l'aise, de créer du lien, de donner une orientation, de créer la confiance. Le risque serait de rester trop longtemps à ce stade qui s'accompagne de blocages et de replis sur soi. Le manager doit rapidement donner un cadre à ce groupe pour lui permettre de se structurer.

Stade 2 : Période de turbulence

L'équipe commence à fonctionner dans l'action avec des participants qui se sentent plus à l'aise, mais des tensions apparaissent, c'est une période de confrontations. Cela peut se traduire par des désaccords et même des conflits entre des personnes ou des sous-groupes. Le choix ou la compétence de l'animateur peuvent être remis en question ; certains vont douter de l'intérêt ou de la faisabilité de l'action demandée à l'équipe ; les méthodes de travail peuvent être l'objet d'un désaccord... Certains vont réagir de façon violente, d'autres vont préférer se mettre en retrait.

Exemples de turbulences

Le stade de turbulence se constate au cours de réunions qui deviennent volcaniques. Avec des petites phrases qui sentent le souffre :

« Ça mon vieux, c'est de la théorie ! », « Ne faussez pas le débat ! », « Votre idée, y a-t-il un seul endroit où ça marche ? », « Vous l'avez déjà dit ! », « Ah pardon, ne me coupez pas ! »

Les difficultés de l'équipe peuvent aussi se manifester par des réunions apathiques : faible participation, repli sur soi, méfiance, soupçon d'intentions cachées, non-dits, etc.

Les participants se posent des questions : L'animateur de l'équipe va-t-il s'en sortir ? Comment gérer ces désaccords ? Comment parvenir à coopérer ? Comment prendre une décision avec ces désaccords ? Vais-je continuer dans cette équipe ? Est-ce la bonne équipe pour cette mission ?

Les relations entre les personnes sont sur le registre de la compétition ; les positions s'affrontent ; des clans se forment ; le manager est remis en question. À ce stade, l'enjeu est de parvenir à gérer les tensions et les conflits, de les dépasser de façon constructive, de se mettre d'accord sur une façon de travailler en équipe. Il s'agit de surmonter ces difficultés pour se mobiliser au service d'un but commun. Le risque, à ce stade, est que l'équipe se perde dans des conflits de personnes destructeurs, qu'elle se décompose parce qu'elle n'aura pas su gérer ses différences.

Stade 3 : Harmonisation du fonctionnement

L'équipe surmonte les tensions et coopère pour assurer sa mission. Les personnes se connaissent et s'apprécient, le sentiment d'appartenance se développe, la satisfaction d'être ensemble augmente. Des normes de travail sont établies, des règles concernant les méthodes de travail et les comportements sont définies. La confiance s'établit. La mission et les objectifs sont clairs ; les membres de l'équipe y adhèrent ; ils prennent des responsabilités pour faire réussir l'équipe.

À ce stade les participants se posent ce type de questions : Quel est mon rôle dans cette équipe ? Quelles sont nos règles de fonctionnement ? Quel doit-être mon niveau d'engagement ? Qui peut m'aider ? Comment les décisions seront-elles prises ?

L'essentiel dans cette phase, c'est le climat : il permet de créer un vécu commun avec une certaine détente. Les questions et les solutions sont partagées. La recherche d'une unanimité gomme les différences, le groupe est plutôt fusionnel. La solidarité implique un pacte de tolérance mutuelle. Les relations sont marquées par une volonté de coopérer, de respecter les règles, d'accepter les consignes ; il y a adhésion à la mission de l'équipe.

L'enjeu pour l'équipe est de maintenir l'unité sans tomber dans le conformisme ; l'enjeu est aussi d'établir des règles, des habitudes qui visent la performance de l'équipe et non pas uniquement son confort. Dans cette phase, le risque serait de rester trop longtemps à ce stade en étant un groupe fusionnel, trop centré sur lui-même au lieu de se focaliser sur les résultats à obtenir.

À noter : la progression des différents stades de développement connaît parfois des variantes : pour certaines équipes, le stade « harmonisation » précède le stade « turbulence ».

Exemple d'action d'harmonisation

« Notre équipe a eu une période d'auto-organisation où nous avons rédigé le Manuel de l'équipe. Le sommaire de ce manuel comprend : une description du processus de production de l'équipe ; les objectifs et contenus des réunions d'équipe ; le classement de nos dossiers ; les règles de vie (rangement, passation des consignes, etc.) ».

Stade 4 : Équipe performante

L'équipe est tout entière tournée vers l'obtention de ses résultats. Elle atteint ses objectifs et fait progresser ses performances dans le temps. Les personnes sont autonomes et l'équipe s'auto-organise autant que possible. Chacun est force de proposition pour améliorer la performance ; les problèmes sont réglés de façon simple et directe. Les idées divergentes sont sources de progrès.

Une confiance mutuelle règne. L'engagement dans l'équipe est total. L'esprit collectif est à la fois constructif et solidaire.

À ce stade, les participants se posent des questions telles que : Comment continuer de progresser ? Comment construire nos compétences ? Comment les partager ? Comment innover ? Comment maintenir un haut niveau d'engagement ?

L'enjeu pour l'équipe est de poursuivre l'amélioration permanente en maintenant un haut niveau d'engagement ; c'est aussi d'anticiper les changements nécessaires, les nouveaux besoins des clients.

Stade 5 : Dissolution de l'équipe

Les équipes ne sont pas toutes dissoutes, mais cela est fréquent. C'est le cas pour les équipes projet, qui ont par définition un début et une fin. Mais même une équipe « permanente » peut se séparer pour différentes raisons : cessation de son activité, réorganisation, externalisation, mutualisation avec une autre entité, nouvelle orientation stratégique...

Une équipe à laquelle on met fin peut être en situation de réussite (par exemple, réussite d'un projet), mais elle peut aussi vivre l'évènement comme un échec. Dans ce dernier cas, les membres de l'équipe peuvent ressentir de la déception, de l'incompréhension, de la colère, du découragement, de la crainte pour leur avenir. Les interrogations : Pourquoi cette décision ? Quelle nouvelle affectation pour moi ? Si l'action de l'équipe a été un succès, la séparation peut être vécue comme un deuil.

Dans tous les cas de figure, la dissolution de l'équipe est un moment délicat à gérer. Plusieurs enjeux sont à prendre en compte : à l'annonce de la fin de vie de l'équipe, celle-ci doit rester mobilisée pour continuer de fournir un produit ou un service de qualité ; d'autre part, la vie professionnelle de chacun va se poursuivre au-delà de l'équipe, et il est essentiel que chacun comprenne les raisons de la dissolution et les perspectives qui s'offrent à lui. ■

Quel stade de développement ?

Stades de développement et maturité de l'équipe

Les stades de développement d'une équipe peuvent être analysés en termes de maturité de l'équipe. Cette maturité évolue dans le temps. Nous reprenons ici les notions proposées par le management situationnel pour qualifier la maturité ou l'autonomie d'un acteur. S'il a une forte motivation et une forte compétence pour agir, on le considère comme ayant une forte maturité. Inversement, s'il a une faible motivation et une faible compétence, on dira qu'il a une faible maturité. Appliquons cela à une équipe. Elle a une forte maturité si elle veut et sait faire le travail attendu, et inversement.

On doit bien distinguer la différence entre la maturité individuelle et la maturité d'une équipe. Nous sommes en train d'évoquer la maturité du collectif. Or, des personnes peuvent avoir une forte maturité à titre individuel mais, collectivement, ne pas savoir travailler ensemble et parfois ne pas le vouloir. Par exemple, cela peut être le cas d'une équipe d'experts (souvent individualistes) ou d'une équipe constituée de managers.

La compétence de l'équipe : les compétences individuelles par rapport aux activités et surtout la compétence de chacun pour travailler en groupe afin de conjuguer les contributions.

La motivation de l'équipe : la motivation par rapport aux activités, mais aussi et surtout par rapport aux autres membres, l'envie de partager et d'agir ensemble.

Le tableau qui suit montre une correspondance entre les phases de développement et la maturité de l'équipe.

La maturité de l'équipe

Stades de développement	Maturité de l'équipe	Exemples de situations
1. Constitution	Maturité très faible : on ne sait pas et on est peu motivé pour travailler en équipe.	Les participants se connaissent peu, ils n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ils n'adhèrent pas vraiment au projet de l'équipe.
2. Turbulence	Maturité faible : on travaille mal ensemble et les motivations sont individuelles.	Les participants veulent apporter leur contribution à l'équipe, mais il y a des incompréhensions, ils ont du mal à travailler ensemble. Ils se posent des questions sur leur rôle et le rôle de celui qui anime l'équipe. Ils ont des doutes sur le fonctionnement collectif.
3. Harmonisation	Maturité moyenne à forte : bonne volonté et nouvelles habitudes collectives	Les participants apprennent à travailler ensemble. La cohésion se renforce et chacun s'implique de plus en plus.
4. Performance	Maturité très forte : on sait très bien travailler ensemble et on est motivé pour le faire.	Les participants ont de nombreuses interactions entre eux pour atteindre les objectifs qui leur tiennent à cœur. Ils savent travailler ensemble et sont heureux de le faire en étant accompagnés par un manager qu'ils apprécient.
5. Dissolution	Maturité en régression : l'équipe est compétente mais en partie démotivée.	L'équipe connaît un passage à vide, car sa fin est proche. Elle risque de se démobiliser.

La progression présentée ci-dessus est une illustration de l'évolution de la maturité. Motivation et compétence pour travailler en équipe peuvent se combiner de plusieurs façons : un groupe peut être très motivé pour travailler ensemble, mais ne pas savoir le faire ; ou bien l'inverse.

À noter encore, le facteur de la taille de l'équipe, qui est un aspect de la situation. Pour un groupe de taille très réduite (de quatre à six

personnes), l'autonomie de certaines personnes tire la maturité de l'équipe vers le haut ; avec une équipe plus importante (dix personnes ou plus), les personnes les moins autonomes vont probablement tirer la maturité de l'équipe vers le bas.

Nous allons voir dans le chapitre suivant comment adapter son mode de management à chaque stade de développement pour accélérer la maturité du groupe.

Remarque importante : le développement d'une équipe ne se fait pas de façon linéaire. Une équipe peut se bloquer à un stade et ne plus progresser. Elle peut aussi avoir des retours en arrière, régresser et passer de performante à turbulente car une difficulté sérieuse est rencontrée. La progression en cinq étapes propose des repères mais n'annonce aucun automatisme. L'évolution d'une équipe est fragile et fluctuante ; la régression peut être fulgurante et le manager doit sans cesse reconstruire.

Repérez le stade de développement de votre équipe

Voici des points de repères pour vous aider à identifier le stade de développement de votre équipe. Les phrases illustrent les situations d'équipe à différents niveaux d'avancement. En cochant « oui » à la situation de votre équipe, vous allez voir une dominante qui est le reflet de son stade développement.

Quel stade de développement pour votre équipe ?

	Oui	Non
Stade 1 : Constitution d'équipe		
Les membres de l'équipe se connaissent peu.		
En réunion, personne ne prend spontanément la parole.		
La mission et les objectifs ne semblent pas clairs pour les membres.		
On attend du manager des orientations précises pour se mettre en mouvement.		
Les participants échangent peu entre eux.		
La confiance ne semble pas bien établie.		
Les membres de l'équipe coopèrent uniquement quand c'est absolument nécessaire.		
Stade 2 : Turbulence		
Les participants expriment vivement leurs désaccords.		
Les points de vue sont exprimés sans nuance.		
Des tensions existent dans l'équipe.		
Certains se sentent en concurrence avec les autres.		
Des clans existent dans l'équipe.		
Certaines règles communes ne sont pas respectées.		
En réunion, le manager doit souvent intervenir pour réguler les échanges.		
Stade 3 : Harmonisation		
Le sentiment d'appartenance à l'équipe existe.		
Les participants sont d'accord avec les objectifs et la méthode de travail.		
Les relations entre les participants sont cordiales.		
Une certaine confiance existe entre les personnes.		
Les rôles ont été clarifiés.		

	Oui	Non
L'équipe se rallie facilement aux avis capables de faire l'unanimité.		
La volonté de coopérer permet de surmonter les désaccords.		
Stade 4 : Performance		
Les résultats obtenus par l'équipe sont conformes aux objectifs.		
Chacun s'implique fortement pour contribuer aux résultats.		
La communication et la coopération sont intenses entre les participants.		
Chacun s'exprime de façon constructive quand il y a des débats.		
L'équipe est dans une démarche d'amélioration permanente.		
L'équipe mesure ses résultats pour réagir aux événements.		
En cas de difficulté, l'équipe sait s'organiser rapidement sans le manager.		

La rubrique dans laquelle vous avez coché le plus grand nombre de « oui » correspond probablement au stade de développement de l'équipe (en sachant que les réponses positives pour le stade 4 supposent des réponses souvent positives pour le stade 3).

Autre approche du développement des équipes

Suite à ses travaux, Olivier Devillard a proposé (cf. Bibliographie) une progression en cinq stades pour le développement d'une équipe.

- Stade de latence : caractérisé par l'individualisme de chacun ; le groupe est un agglomérat.
- Stade d'appartenance : caractérisé par le sentiment d'appartenance ; il n'y a pas encore d'engagement pour un objectif partagé.
- Stade d'équipe constituée : caractérisé par l'accès à une communauté d'objectifs et de pratiques ; les personnes agissent en interdépendance.

- » Stade d'action concertée : caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique ; le fonctionnement collectif prend le pas sur le fonctionnement individuel.
- » Stade d'intelligence collective : caractérisé par l'excellence de l'intelligence des situations de l'ensemble des acteurs.

Cette présentation est proche de celle de Tuckman, elle est aussi plus fine ; Olivier Devillard éclaire bien les conditions de la dynamique collective. Sa présentation ne comporte pas de phase de turbulence. Certes, cette situation de turbulence est fréquente sans être une fatalité. Après tout, personne ne souhaite qu'une équipe qui pilote un bombardier ou une centrale nucléaire passe par une phase de turbulence ou de conflit. On doit donc pouvoir vivre une progression sans tomber dans une phase de turbulence et de conflit.

Dans notre ouvrage, nous avons conservé la structuration de Tuckman pour trois raisons.

- » Pour sa simplicité : elle est pédagogique et facile à retenir, d'ailleurs elle est largement diffusée au niveau mondial.
- » Dans les entreprises, de nombreuses équipes rencontrent effectivement des phases de turbulence, vu la difficulté du travail collectif.
- » La progression propose une cinquième étape : la dissolution. Celle-ci devient essentielle à notre époque où de nombreuses équipes connaissent une fin de vie provoquée par une réorganisation ou par la fin d'un projet. ■

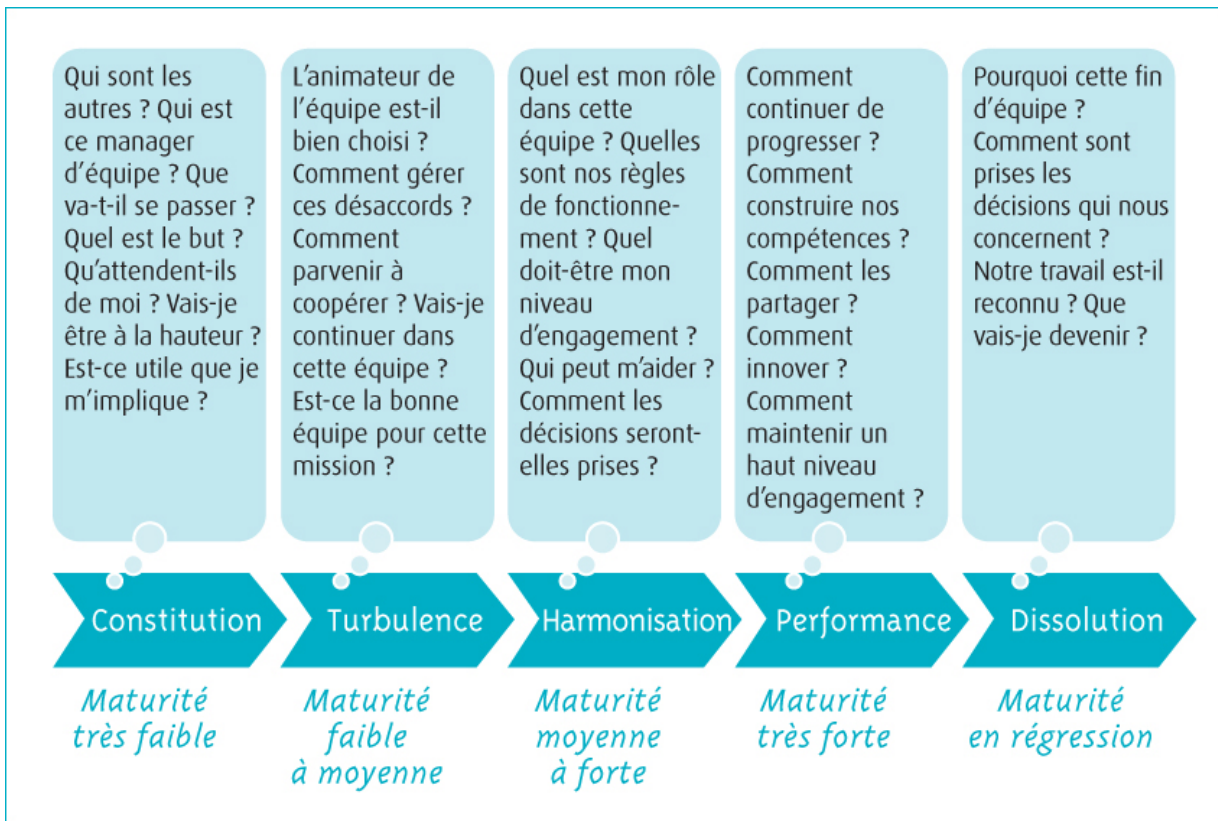
Et vous : à quel stade se situe votre équipe ?

- › Avez-vous eu l'occasion de vivre l'évolution d'une équipe, de sa création jusqu'à un stade de performance ?
- › Avez-vous eu l'expérience d'un fonctionnement en équipe peu efficace, qui semblait bloqué ?
- › Avez-vous repéré quelles sont les attentes, les besoins à satisfaire à chaque stade de développement d'une équipe ?
- › Pouvez-vous situer l'équipe que vous dirigez, ou à laquelle vous appartenez, sur la progression de Tuckman en cinq stades qui a été présentée ?
- › En considérant cette équipe, quelle est sa maturité collective ? Plus précisément, les coéquipiers sont-ils motivés pour assurer ensemble leur mission ? Savent-ils travailler efficacement ensemble ?

[En bref]

- ✓ Le modèle de développement des équipes le plus répandu est celui de Tuckman. Il précise que ce développement suit cinq stades : constitution de l'équipe, turbulence, harmonisation, performance, dissolution.
- ✓ Ces stades correspondent à des niveaux de maturité de l'équipe. Maturité de l'équipe : savoir et vouloir travailler ensemble. Le niveau d'autonomie (ou de maturité) d'une équipe est différent de la somme des autonomies des personnes qui la composent ; l'équipe possède sa propre dynamique.
- ✓ Chaque stade a des caractéristiques précises, en particulier des attentes, des interrogations de la part des participants ; et le manager doit adapter son comportement à la situation.
- ✓ La progression n'est pas automatique. Une équipe peut rester bloquée à un stade ou régresser. Un niveau de maturité n'est jamais définitivement acquis.

Attente et maturité aux différents stades



1. Tuckman, Bruce W., *Developmental Sequence in Small Groups*, 1965.

3 Adapter son management au développement de l'équipe

[Objectifs]

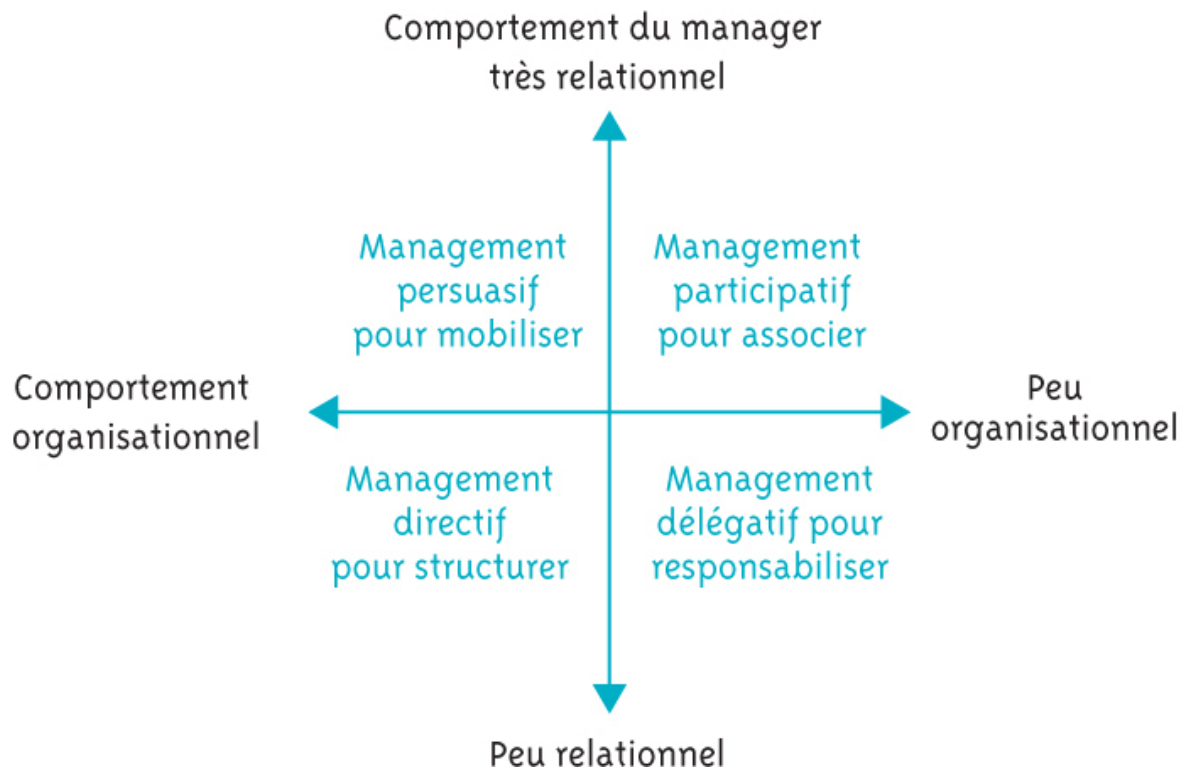
- ✓ **Savoir adapter votre mode de management à la situation de votre équipe.**
- ✓ **Faire progresser votre équipe vers plus de maturité pour devenir une équipe qui gagne.**

Le manager d'une équipe devrait jouer un rôle déterminant dans la progression de cette équipe. Or il n'y a pas une façon unique de conduire une équipe, il faut tenir compte de sa situation. Par exemple, en phase de création d'équipe, le manager est relativement directif ; par contre, quand l'équipe est au stade de performance, le manager adopte un mode de management très déléгатif.

Ce chapitre vous aide à adopter des comportements qui font progresser l'équipe en tenant compte de sa maturité. Vous allez voir comment vous adapter aux situations rencontrées. C'est une application du management situationnel. ■



Quatre modes de management



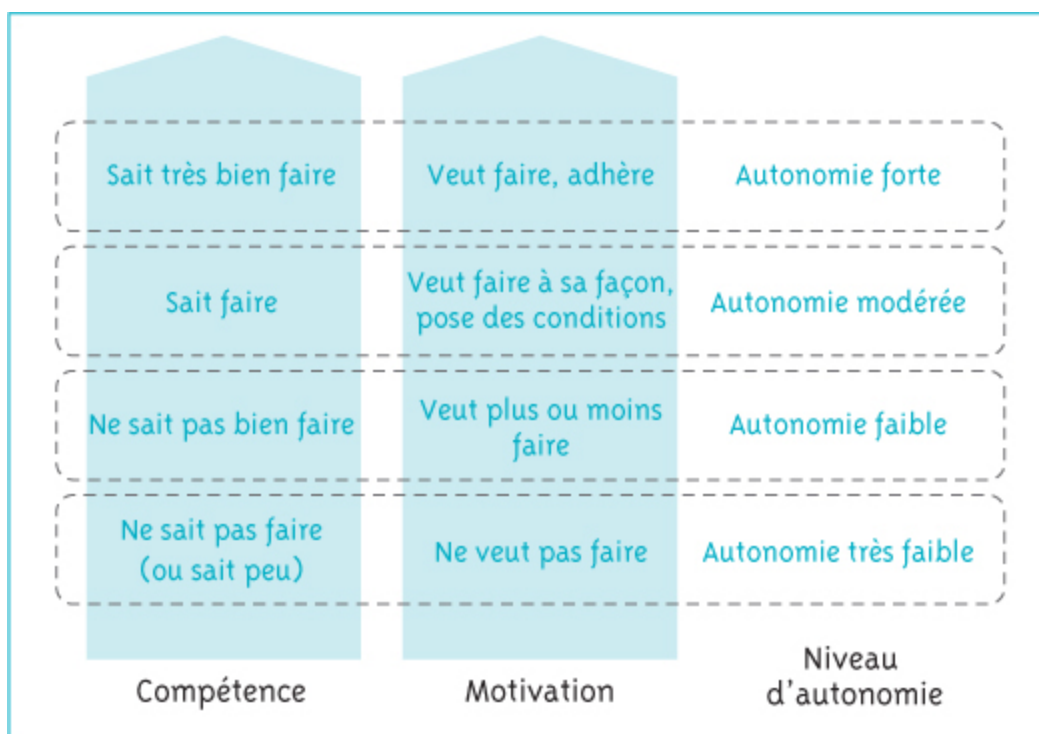
D'après Dominique Tissier, *Management situationnel*, à paraître chez Eyrolles.

Rappel sur le management situationnel

Ce chapitre prend appui sur la logique du management situationnel dont on trouve une présentation détaillée dans l'ouvrage *Management situationnel* de Dominique Tissier.

Cette approche énonce qu'il n'y a pas de bon style de management en soi. On peut distinguer quatre modes de management : management directif, persuasif, participatif, délégatif. Le manager efficace est celui qui sait adapter son mode de management à la situation de son collaborateur. Par situation, nous entendons ici l'autonomie du collaborateur, qui est une combinaison de motivation et de compétence pour réaliser un travail.

Le niveau d'autonomie du collaborateur



Ainsi nous pouvons distinguer schématiquement quatre situations d'autonomie d'un collaborateur ; en face, quatre styles de

management conviennent plus particulièrement à ces situations pour être efficace dans la relation managériale.

Le mode de management adapté au collaborateur

Situation du collaborateur, niveau d'autonomie (compétence + motivation)	Mode de management convenant à chaque niveau d'autonomie
Autonomie très faible : il ne sait pas et il ne veut pas.	Management directif : structurer, donner des directives, contrôler.
Autonomie faible : il ne sait pas et il voudrait bien.	Management persuasif : mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver.
Autonomie modérée : il sait mais il a des idées différentes de celles de son manager.	Management participatif : associer, écouter, se concerter, négocier, construire ensemble.
Autonomie forte : il sait et il voit le besoin comme son manager.	Management déléгатif : responsabiliser, déléguer, accompagner.

Au quotidien, le manager efficace adapte sa façon de manager en fonction de l'autonomie (ou maturité) de son collaborateur. Mais pour un même collaborateur, l'autonomie n'est pas identique selon les tâches. Par exemple, un vendeur se montre très autonome pour négocier avec ses clients et il a une autonomie faible quand il faut utiliser le logiciel permettant de faire le compte rendu hebdomadaire d'activité. Donc son manager peut être amené à varier son mode de management selon les tâches : il sera très déléгатif pour les négociations avec les clients, mais pas pour les comptes rendus.

Le management situationnel ne se contente pas d'adapter un style de comportement à une situation, il préconise que le manager aide son collaborateur à progresser vers plus d'autonomie. C'est donc une sorte d'éducateur, qui cherche à faire de son collaborateur un véritable partenaire responsable. Au-delà du court terme, le management situationnel considère que l'efficacité du manager consiste à développer les personnes dont il a la charge.

Le management situationnel se décline aussi pour une équipe. Cependant, même si les principes de base restent identiques, cet

aspect comporte des différences importantes avec le management individuel¹. C'est ce que nous allons voir dans ce chapitre. ■

Un management adapté au développement de l'équipe

Une équipe a atteint sa maturité quand tous ses membres savent et veulent travailler ensemble.

Le mode de management adapté à l'équipe

Stade de développement	Maturité d'équipe	Mode de management adapté à chaque stade
1. Constitution	Très faible	Management directif et persuasif. Focalisation principale sur les tâches.
2. Turbulence	Faible moyenne à	Management persuasif, si besoin directif. Focalisation sur les tâches et sur les relations.
3. Harmonisation	Moyenne forte à	Management concerté, animation participative. Focalisation sur les relations.
4. Performance	Très forte	Management déléгатif, accompagnement, facilitation.
5. Dissolution	En régression	Management persuasif.

Le management aux différents stades

Management de l'équipe au stade 1 de la constitution de l'équipe : clarifier

Le manager est le seul point d'ancrage du groupe. Il doit guider les membres de son équipe. Il organise les présentations mutuelles pour que les personnes se connaissent. Il procède de façon assez directive pour préciser ce qui doit l'être : en particulier, la mission de l'équipe, les objectifs, la façon de travailler. Il explicite ce qui est attendu de cette équipe. Il répond aux questions et aux préoccupations, même à celles qui sont à peine formulées.

Ce manager ne peut pas être que directif. Comme il veut susciter l'adhésion, il doit aussi être persuasif pour donner envie de s'investir dans le travail de l'équipe. Il s'attache à donner confiance, à créer une relation avec chacun. Les membres de l'équipe sont invités à réagir au projet de l'équipe. Chacun doit être à l'aise avec le rôle que l'on attend de lui.



Les réunions quand la maturité est faible

- Des réunions courtes d'information descendante, très structurées ; elles ont pour but de montrer l'intérêt de se rencontrer. Les informations données doivent concerner l'ensemble des personnes présentes.
- Quelques occasions de rencontres pour développer le relationnel de façon informelle.
- Pas de réunion ayant pour objectif de produire ensemble.

Management de l'équipe au stade 2 de turbulence : rassembler

Le manager à ce stade régule la vie du groupe et gère les tensions qui apparaissent. Il guide, il apporte de la méthode et organise les échanges pour qu'ils soient productifs. En cas de conflit, le manager distingue le conflit qui peut être productif, car il introduit un débat utile, de l'affrontement de personnes qui est stérile. Il aide les personnes à s'écouter, à échanger en adoptant une posture de

médiateur. Le conflit est plus délicat à gérer si le manager est lui-même mis en cause dans son rôle.

Si certains participants expriment leur point de vue de façon très affirmée, cela peut signifier qu'ils ont besoin de reconnaissance. Il faut leur donner cette reconnaissance individuelle, mais le manager veille aussi à pratiquer la reconnaissance envers l'équipe en tant que telle.

À ce stade, le manager s'attache à persuader les participants de l'importance de leur mission commune ; c'est ce qui va maintenir le lien entre les participants. Il les incite à analyser, à améliorer le fonctionnement de l'équipe de façon constructive.

Nous avons là essentiellement un management persuasif, et dans certains cas, directif, afin de faire respecter des règles. La vigilance du manager doit être très forte, en particulier pour « siffler » le hors-jeu du non-respect des personnes.



Les réunions quand la maturité est faible à moyenne

- Des réunions de formation pour développer la compétence de l'équipe dans le domaine professionnel mais aussi pour s'entraîner à travailler ensemble.
- Des réunions d'informations descendantes et ascendantes, dont l'animation est assez directive sur la forme et dont l'objectif est l'échange ; pas de réunion de prise de décision.

Management de l'équipe au stade 3 d'harmonisation : faire fonctionner

Le manager met en place des pratiques communes, acceptées par tous. Il suscite l'orientation de tous vers l'objectif commun. Il montre des perspectives d'avenir pour l'équipe. Il lance des projets collectifs motivants.

Le style de management est participatif car il s'agit d'associer les membres de l'équipe à la prise de décision de tout ce qui est négociable. Le manager aide l'équipe à s'auto-organiser.

À ce stade, le manager propose d'établir des règles de fonctionnement pour l'équipe en associant les participants à cette

réflexion. Ces règles du jeu doivent permettre de mieux travailler ensemble dans l'équipe ; elles doivent aussi permettre de bien s'articuler avec les autres équipes, les partenaires internes clients ou fournisseurs de l'équipe pour répondre aux attentes de l'entreprise.

C'est une période de construction de l'équipe avec des débats qui deviennent de qualité, avec des rôles individuels qui se précisent. Le manager encourage ce mouvement en donnant du feed-back, en pratiquant la reconnaissance, à la fois pour chaque personne et pour l'équipe elle-même.



Les réunions quand la maturité est moyenne à forte

- De nombreuses réunions centrées sur des thèmes précis, animation participative, co-construction.
- Des réunions de travail centrées sur des actions collectives de progrès.
- Des rencontres conviviales souvent organisées par les membres de l'équipe.

Management de l'équipe au stade 4 de performance : accompagner

À ce stade, le manager accompagne, facilite le travail de l'équipe. Il passe un contrat avec l'équipe sur le processus de travail. Les délégations sont mises en place ; les membres de l'équipe gèrent le processus de travail, les relations avec les partenaires de l'équipe sont cadrées et fluides.

Le manager fait preuve de leadership, mais pas de façon directive. Il a délégué et responsabilisé les personnes, il accompagne ceux qui ont besoin d'un appui, il soutient les initiatives, mais il est aussi en retrait et ne manifeste pas sa présence au quotidien.

Le manager stimule l'équipe de plusieurs façons : il donne du feed-back sur les résultats de l'équipe ; il multiplie les occasions de travail en commun, les échanges d'expérience, les transferts de compétences ; il organise des rencontres avec l'environnement de l'équipe ; il propose de relever des défis.



Les réunions quand la maturité est forte

- Des réunions de performance pour des actions d'amélioration ou d'innovation.
- Des réunions sur l'évolution des attentes de l'environnement envers cette équipe.
- L'équipe peut organiser ses réunions elle-même. Le manager est en position de facilitateur.
- Des petits groupes de travail autonomes prennent l'initiative de se réunir pour travailler sur des points concernant le collectif.

Management de l'équipe au stade 5 de dissolution : valoriser

La dissolution et la dispersion de l'équipe peuvent susciter une baisse de moral. Les individus peuvent être nostalgiques, découragés, en colère, inquiets pour leur avenir... Il y a des explications à donner pour que l'évènement ait du sens.

Le rôle du manager est aussi de reconnaître et de valoriser ce qui a été réalisé par l'équipe. Il persuade les participants de l'aspect positif de la situation : « Bravo et merci pour le résultat obtenu », « Bravo pour vos compétences qui ont été renforcées ! », « Restons en relation grâce aux médias sociaux. Comme vous le savez, la force du réseau fait la force des organisations ! ».



Les réunions en période de fin d'équipe

- Des réunions pour mettre en valeur le travail réalisé, pour célébrer une réussite.
- Des réunions pour pratiquer un retour d'expérience, pour capitaliser le savoir-faire.
- Des rencontres centrées sur le relationnel (un repas, une sortie).

Un management adapté à la situation de l'équipe

Dans ce chapitre, nous vous avons proposé d'adapter votre mode de management à la situation de l'équipe. Ce qui fait la situation, c'est essentiellement la maturité collective de l'équipe : il y a forte maturité si elle sait et si elle veut travailler ensemble (compétence + motivation) ; et inversement.

Le manager adapte son comportement à la maturité globale de son équipe. Mais cette maturité peut varier selon les sujets. Par exemple, l'équipe peut faire preuve de beaucoup d'autonomie pour

réagir à des événements imprévus, des incidents chez les clients, mais elle a beaucoup moins d'autonomie pour un sujet comme « préparer le budget de l'an prochain » ou « contribuer au projet de réduction des coûts ». Sur ce dernier sujet, le manager va être beaucoup moins délégatif que sur le premier sujet.

Nous pouvons enrichir l'analyse de la situation en mentionnant d'autres critères : l'urgence de la situation et la complexité du travail à réaliser.

Quand il y a urgence de la situation, on n'a plus le temps de faire beaucoup de débats au sein de l'équipe. Cela justifie un management plus directif. Cela peut aussi justifier un management délégatif si des membres de l'équipe sont assez autonomes pour réagir eux-mêmes rapidement de façon appropriée.

Quand le travail à réaliser est complexe, peu clair, le management participatif convient bien à l'équipe si elle possède un bon niveau de maturité. Mais si cette maturité est faible, la complexité du travail incite plutôt à un management directif. ■

Et vous : quel est votre management d'équipe ?

- Dans votre pratique de manager, avez-vous un mode de management préféré, qui correspond le mieux à votre tempérament ?
- Avez-vous eu l'occasion de modifier votre mode de management pour vous adapter à certaines situations ?
- Etes-vous capable d'adopter les différents modes de management : directif, persuasif, participatif, délégitif ?
- Vu la maturité de votre équipe, quel mode de management faudrait-il privilégier selon vous ?
- Avec votre équipe, sur quels objectifs pouvez-vous leur laisser beaucoup d'autonomie ? Sur quels objectifs devez-vous être plus persuasif, voire directif ?

[En bref]

- ✓ Le manager adapte son mode de management à la maturité de l'équipe.
- ✓ Il évite de brûler les étapes en demandant à l'équipe ce qu'elle n'est pas capable de produire ; cela conduirait à l'échec.
- ✓ Sur la durée, le manager s'attache à développer la maturité de l'équipe.
- ✓ Il considère que les modes de management directif et persuasif sont transitoires car il faut faire de l'équipe un partenaire responsable. Ce partenariat se construit par le dialogue.

Maturité de l'équipe	Le mode de management	Votre rôle de manager
Très faible	Management directif et persuasif. Focalisation principale sur les tâches, sans négliger les relations.	Clarifier. Donner une structure formelle à l'équipe.
Faible à moyenne	Management persuasif, si besoin directif. Focalisation sur les tâches et sur les relations.	Rassembler. Réguler. Construire l'identité de l'équipe.
Moyenne à forte	Management concerté, animation participative. Focalisation sur les relations.	Faire fonctionner. Développer l'équipe dans l'action, donner du feed-back.
Très forte	Management délégatif, contrat, facilitation.	Accompagner. Responsabiliser, stimuler.
En régression	Management persuasif.	Valoriser. Donner du feed-back, remobiliser.

1. Les considérations qui suivent sur le management situationnel appliqué à l'équipe ont été influencées par les travaux réalisés à Insep Consulting avec Joëlle Lévy Berger.

4 Créer une équipe

[Objectifs]

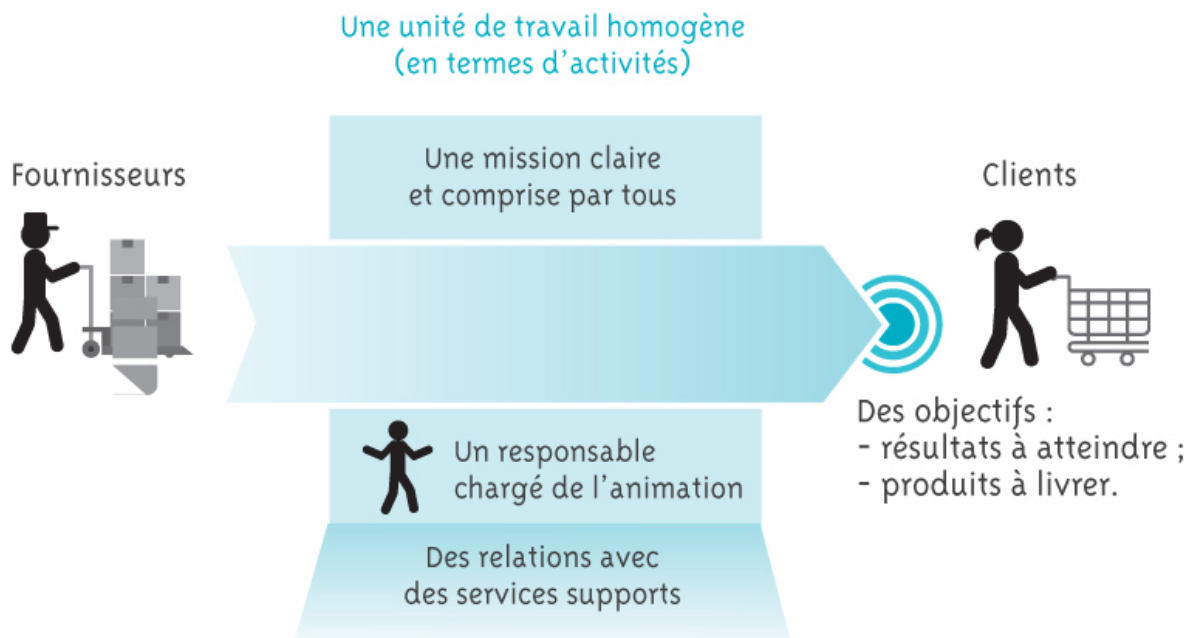
- ✓ Repérer quelle organisation mettre en place pour la création d'une équipe.
- ✓ Savoir ce qu'il faut faire pour réussir l'implication de chacun dans la mission de l'équipe.
- ✓ Lister les points clés qui conditionnent la réussite de cette création.

La phase de création d'une équipe est une période clé : l'efficacité ultérieure en dépend. Or, au commencement, les participants sont une juxtaposition de personnes qui vivent la situation dans une logique individuelle. Ils sont dans l'incertitude, ils ne veulent pas trop s'exposer, ils attendent des orientations.

C'est dire que le rôle du manager est déterminant dans cette phase de création et de mise en mouvement. Ce chapitre vous aide à réussir cette période de lancement. ■



Logique de fonctionnement de l'équipe



L'organisation à mettre en place

La logique de fonctionnement de l'équipe

L'équipe n'est pas un but en soi. Elle vit dans un environnement. Elle a été créée pour remplir une mission précise : fournir des produits ou services à des clients ou des bénéficiaires dans les meilleures conditions, en qualité, en quantité voulue, au meilleur coût, dans les délais.

Cela suppose des relations avec des clients, qui ont des attentes, des relations avec des fournisseurs extérieurs, qui apportent une contribution, une coopération avec des fonctions supports de l'entreprise, qui apportent un appui. L'équipe a une responsabilité sur les résultats, elle doit donc avoir une connaissance rapide des résultats atteints ; elle doit vivre une intense coopération pour atteindre un but commun.

Ce cadre général est résumé dans la carte d'identité de l'équipe qui est aussi sa feuille de route.

Carte d'identité de l'équipe (à compléter)

- Désignation de l'équipe :
- Unité d'appartenance :
- Mission de l'équipe :
- Activité de l'équipe :
- Clients de l'équipe :
- Principaux indicateurs de résultat :
- Partenaires, fournisseurs de l'équipe :
- Compétences requises :
- Membres de l'équipe :

Par « organisation à mettre en place » nous entendons : la mission de l'équipe, les méthodes de travail, le rôle de chacun, le dispositif de communication et d'animation.

La mission de l'équipe

Il est important de préciser la mission de l'équipe pour plusieurs raisons.

- La mission donne du sens au travail collectif : elle permet de comprendre à quoi servent les efforts de l'équipe.
- La compréhension de la mission facilite l'action autonome de chacun : on voit mieux comment contribuer.
- La référence à la mission aide à prendre des décisions, à faire des arbitrages en se posant la question : en quoi est-ce une contribution à notre mission ?

C'est pourquoi la mission doit être énoncée en termes de finalité, en précisant « à quoi cela sert-il et à qui ? » et non pas en exprimant « que faisons-nous ? ».

Exemple de mission

Approvisionner et fournir des pièces de rechange en satisfaisant nos clients du secteur industriel, en atteignant les objectifs visés (qualité, coûts, délais, service) et en optimisant l'économie de cette activité pour l'entreprise.

Votre équipe s'inscrit dans une organisation. Cette organisation lui donne sa mission et, en tant que manager d'équipe, vous devez être en phase avec votre propre responsable à ce sujet. À partir de cela, chaque équipier doit pouvoir s'approprier la mission et y adhérer.

Un aspect important : s'assurer que l'équipe va disposer des ressources permettant effectivement d'assurer la mission.

Composition de l'équipe : petit nombre et diversité

Pour bien composer l'équipe, le manager commence par faire la liste des compétences dont il a besoin pour la mission confiée à cette équipe.

Autant que possible, recrutez des volontaires : ils auront envie de s'engager. Si vous êtes clair sur la mission de l'équipe et si vous en parlez avec enthousiasme, alors vous aurez des chances de trouver des participants motivés par cette mission.

Choisissez les personnes qui ont les compétences requises, des personnes dont les compétences vont former un ensemble assez complémentaire. La diversité est une source de créativité et d'enrichissement. Quand on parle de compétences, on considère souvent le savoir-faire du métier, les compétences et expériences techniques ; ce qui est également très important, ce sont les compétences relationnelles : savoir travailler ensemble dans l'équipe, savoir coopérer avec les partenaires de l'équipe. Le savoir-faire technique peut s'acquérir, mais ce qui relève des attitudes est plus difficile à acquérir.

Dans certains cas, vous reprenez une équipe existante sans avoir à la créer. Votre marge de manœuvre est alors faible, car vous ne choisissez pas les participants. Veillez à rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe pour faire connaissance avant une réunion de lancement. De plus, vous devez quand même rapidement repérer s'il manque des personnes ou au contraire si certaines personnes ne devraient pas faire partie de l'équipe ; si des changements sont nécessaires, autant les réaliser rapidement.

La clarification des rôles

L'organisation à mettre en place consiste aussi à préciser les rôles de chacun. Ainsi on évitera que les personnes se marchent sur les pieds et que règne une certaine confusion. Chacun sait ce qu'il a à faire et connaît le rôle de ses collègues. Les rôles comportent des activités à assurer au sein de l'équipe, par exemple tenir le planning de travail, mettre à jour les indicateurs de production, assurer le classement des dossiers... Les rôles comportent également les relations à assurer en dehors de l'équipe : gérer le contact avec les

fournisseurs, répondre aux demandes des clients, être le correspondant du service qualité...

Clarifier les rôles, c'est aussi préciser le rôle du manager de l'équipe. Est-ce lui qui prend toutes les décisions ? Quel appui peut-il apporter ? Fait-il une part de la production de l'équipe ou bien fait-il faire aux autres ?

Une autre façon de considérer les rôles au sein de l'équipe consiste à dire que certaines fonctions doivent être tenues pour qu'une équipe marche bien. Chaque membre d'une équipe a son tempérament, ses capacités. L'idéal serait d'avoir au sein d'une équipe des profils complémentaires comme ceux présentés ci-après. Une même personne peut tenir plusieurs de ces rôles, cependant ils doivent tous être assurés pour un bon fonctionnement.

Les fonctions à tenir dans une équipe

Le planificateur assure une organisation efficace, apporte de la méthode, recentre.	Le clairvoyant analyse, évalue les idées, assure l'esprit critique.
Le fédérateur mobilise, unifie l'équipe, utilise au mieux les ressources de chacun.	Le facilitateur écoute, met de l'huile dans les rouages, apporte un appui, facilite les relations.
Le novateur propose des idées, apporte des solutions originales.	Le garant suit la réalisation jusqu'à son terme et empêche l'équipe de commettre des erreurs.
L'homme réseau relie l'équipe à des partenaires externes.	Le moteur crée la dynamique, dirige l'attention sur les buts et sait rendre les efforts efficaces.

Certains de ces rôles sont plutôt orientés vers l'action : planificateur, moteur, garant. D'autres sont davantage orientés vers les personnes : fédérateur, facilitateur, homme réseau. Deux rôles sont plus conduits par la pensée : novateur, clairvoyant. Ces formulations ont été mises au point et testées par Marie-France Ribéry, qui propose un outil d'autopositionnement dans son ouvrage *Outils et exercices pédagogiques pour le formateur*. Les premiers travaux sur la complémentarité des rôles au sein d'une équipe ont été réalisés

par Meredith Belbin ; il propose d'autres formulations. Voir son ouvrage *Les rôles en équipe*. ■

Réussir l'implication de chacun

Un dispositif d'animation et de communication

L'équipe se construit grâce aux échanges entre les différents membres. Ces échanges seront plus fructueux s'ils sont organisés dans le cadre de rencontres systématiques et planifiées.

Exemples d'occasions d'échanges à prévoir

- un séminaire de lancement de l'équipe, à l'extérieur de l'établissement ;
- des réunions de partage de l'information ou de préparation de l'action ;
- des réunions pour le pilotage de la performance (objectifs, résultats) ;
- des réunions de certains membres de l'équipe pour une tâche particulière ;
- des entretiens individuels pour faire le point avec chaque collaborateur ;
- des rencontres, des événements exceptionnels pour célébrer une réussite, accueillir un nouveau, visiter l'entreprise d'un client...

Par la qualité des réunions qu'il organise, le responsable d'équipe signe son management.

Les comportements du manager d'équipe

Au-delà de la mission définie pour l'équipe, le manager exprime une ambition. Cela revient à dire : « Voilà où nous sommes, voilà où nous voulons aller, voilà comment nous allons y parvenir, voilà le rôle important que j'attends de vous dans ce but. » Le manager d'équipe n'est pas le facteur qui transmet les ordres de la direction, il fait partager sa vision par une forme de management persuasif afin de susciter l'adhésion. Il rassemble l'équipe en vue de produire un résultat.

En phase de construction d'équipe, le manager est très structurant pour mettre l'organisation en place, comme nous l'avons indiqué plus haut : préciser la mission, les objectifs et les rôles. On attend de lui des informations et des directives. Mais il se montre aussi très

attentif et disponible pour répondre aux questions et aux inquiétudes. Il est à l'écoute des motivations de chacun pour faire coïncider autant que possible les buts des collaborateurs et ceux de l'équipe. Par exemple un coéquipier peut avoir pour objectif important de développer son professionnalisme, un autre peut être demandeur d'un fonctionnement très convivial de l'équipe.

La réunion de lancement de l'équipe est un succès si, en sortant, les membres de l'équipe se disent : « Nous travaillons pour un but qui a du sens. », « Mon rôle là-dedans va être significatif. », « Les coéquipiers sont sympathiques. », « Je vois de quoi je suis responsable. », « En cas de besoin je vais être aidé. », « Je n'ai pas d'inquiétude pour la période à venir. »

Des procédés contribuant à la construction d'équipe

Si l'on veut que les membres de l'équipe s'impliquent, il est essentiel d'encourager leur prise de parole, car parler au sein d'un groupe, c'est s'engager. Malheureusement, quand le manager se contente de demander : « Avez-vous des questions ? » ou « Que pensez-vous des objectifs que je viens de vous présenter ? », les réactions sont parfois très pauvres lorsque le groupe est en phase de création. De même, lorsqu'on invite les personnes à se présenter, l'échange reste souvent superficiel. C'est pourquoi, nous vous présentons ci-après trois procédés d'animation qui aident à provoquer la prise de parole des membres d'une équipe nouvelle.

Le lecteur trouvera d'autres procédés qui contribuent à la construction d'une équipe dans le livre d'Arnaud Tonnelé, *La Bible du Team-building*.



Bonnes pratiques pour aider les coéquipiers à faire connaissance

Démarche : interviews croisées, puis présentation.

- ▶ Constituer des binômes.
- ▶ Inviter les participants à s'interviewer mutuellement, chacun pendant six minutes, à l'aide d'au moins trois questions.

- ▶ Ensuite, inviter chacun à présenter son voisin. Celui-ci peut apporter un complément ou une correction le concernant à la fin de la présentation qui a été faite de lui.
- ▶ Exemples de questions à poser pour l'interview : Pouvez-vous citer un fait marquant de votre parcours professionnel ? Pouvez-vous me dire une chose de vous que personne ne connaît dans l'entreprise ? Quel acteur choisiriez-vous pour jouer le rôle de votre vie ?
- ▶ Il est plus aisé de parler de soi à une seule personne que devant un groupe.
- ▶ Présenter quelqu'un d'autre que soi est un exercice plus facile.

La technique d'animation qui précède peut être utilisée au début d'une première réunion d'équipe si les participants ne se connaissent pas ou peu. Sans livrer des aspects intimes, il est nécessaire que les personnes se dévoilent un peu si l'on souhaite qu'elles puissent s'intéresser à leurs collègues et créer des liens.



Bonnes pratiques pour faire émerger des questions

Démarche : des questions sur post-it

- ▶ Proposer de faire un travail en binôme à partir d'un thème proposé par le manager.
- ▶ Demander aux participants de produire deux questions sur des post-it (une seule question par étiquette).
- ▶ Laisser les participants échanger pendant six minutes pour préparer leurs questions.
- ▶ Afficher les questions, faire des regroupements d'idées.
- ▶ Répondre.
- ▶ Exemple : « Je vous ai présenté la nouvelle organisation en préparation. Je vous propose de vous mettre deux par deux et d'échanger pendant six minutes pour formuler sur deux post-it, deux questions que vous vous posez à ce sujet. »

La réflexion collective gagne à être préparée en petit comité car la prise de parole y est plus facile. La technique d'animation qui précède permet de déclencher la réflexion et le débat ; elle est très utile au manager qui veut susciter une réaction de l'équipe à ses propositions.



Bonnes pratiques pour inciter à s'exprimer

Démarche : Idée valise / Idée turbo

- ▶ La valise : ce qui vous pèse, ce qui vous démotive, ce qui peut vous freiner par rapport à l'objectif dont il est question.
- ▶ Le turbo : le moteur qui vous motive pour cet objectif, qui vous donne de la puissance ; ce que vous avez envie de réussir.

- Proposer à l'équipe un thème de réflexion : par exemple, les objectifs de l'équipe qui viennent d'être présentés.
- Inviter chaque participant à prendre trois minutes de réflexion individuelle pour préparer une idée valise et une idée turbo à propos du thème proposé. Inviter à mettre ces idées par écrit.
- Mettre en commun les idées et réagir.

Cette troisième technique peut être utilisée en début de réunion, pour prendre la température de l'humeur de l'équipe. En effet, si les personnes ont vécu des situations assez intenses durant la semaine précédente, il est utile de pouvoir faire part de son ressenti. Il n'est pas nécessaire de provoquer une discussion sur ce qui est rapporté, mais la relation s'établit sur un registre émotionnel avant de passer à l'ordre du jour.

Cette technique peut aussi être utilisée à la fin d'une séquence de travail collectif, surtout si cette séquence se termine par des perspectives d'action. Idées valise et idées turbo permettent d'échanger sur les espoirs et les craintes concernant la réussite des actions envisagées. ■

Les points clés pour réussir la phase de création

En phase de création, vous mettez en place les fondations sur lesquelles construire votre équipe. Voici les bases de l'édifice.

Connaissance mutuelle

Faites en sorte que les membres de l'équipe se connaissent, qu'ils vous connaissent, que vous les connaissiez. Il s'agit donc d'aller au-delà de brèves présentations et de prendre le temps de connaître l'autre, de lui attribuer une valeur pour ce qu'il est. Connaître un collègue, c'est savoir quel est son rôle, quelles sont ses compétences, quel est son parcours, quels sont ses intérêts et ses préoccupations... Les relations vont être nombreuses au sein de l'équipe et on coopère plus facilement si on se connaît bien.

Clarté

Clarté de la mission, des objectifs du travail à faire, clarté de ce qui est attendu de chacun et de la façon d'en mesurer les résultats. Vous faites la lumière sur ces sujets de préoccupations ; c'est indispensable pour que le travail collectif ait du sens et pour que chacun se sente à l'aise.

Confiance

La confiance est une formidable source d'énergie pour l'équipe, elle stimule l'engagement. Les ingrédients de la confiance : le souci de l'autre, la fiabilité, l'ouverture, l'honnêteté, la compétence.

Induction

L'induction est le phénomène d'influence par lequel le comportement du manager provoque souvent un comportement symétrique des collaborateurs. C'est une question d'éthique et non une question de méthode. Il s'agit d'incarner soi-même les attitudes que l'on veut faire vivre dans l'équipe. Par exemple, pour la confiance, inutile d'inviter les coéquipiers à avoir confiance ; il est plus convaincant de voir que le manager d'équipe a effectivement le souci des personnes, qu'il est ouvert aux idées des autres, qu'il est fiable, car il fait ce qu'il a dit... ■

Et vous : êtes-vous en période de création d'équipe ?

Si oui, voici des questions qui vous aideront à préparer le lancement d'une nouvelle équipe.

Avant le lancement de l'équipe.

- » Êtes-vous au clair sur la mission de l'équipe, les enjeux, les priorités ?
- » Quels moyens sont mis à disposition ?
- » Quelle organisation mettre en place ?
- » Quelles sont les relations avec la direction et avec les différents partenaires de l'équipe ?
- » De quelles compétences avez-vous besoin ?
- » Avez-vous le choix des collaborateurs ?
- » Avez-vous eu un premier contact avec les collaborateurs pressentis ?
- » Savez-vous ce qui préoccupe et ce qui motive les membres de l'équipe ?

Pour le lancement de l'équipe.

- » Quelle séance de travail pour le lancement de l'équipe ? Quelle animation pour ce coup d'envoi ?
- » Comment présenter la mission de l'équipe et les enjeux de cette mission ?
- » Qu'avez-vous prévu pour créer du lien, pour que les équipiers fassent connaissance ?
- » Comment faire découvrir les talents des uns et des autres ?
- » Comment allez-vous clarifier le « qui fait quoi » ?

- Sur quels sujets susciter la prise de parole pour impliquer les collaborateurs ?
- Pouvez-vous poursuivre les échanges avec les outils du numérique ?

[En bref]

- ✓ Il est essentiel de réussir la période de création d'équipe. Or, au commencement, les participants sont une juxtaposition de personnes. Ils attendent des orientations et sont dans l'incertitude. Le manager doit agir pour faire exister son équipe et créer un début de cohésion.
- ✓ Mettre en place l'organisation de l'équipe : choisir les participants qui conviennent, préciser la mission de l'équipe et partager le sens de l'action faite ensemble, formuler des objectifs communs et préciser les modalités de pilotage, organiser le travail, préciser les méthodes à employer et les moyens mis à disposition, préciser les rôles de chacun.
- ✓ Développer les relations : réunir l'équipe pour faire vivre la dimension collective, permettre à chacun de bien faire connaissance avec les autres, repérer les attentes, répondre aux questions, aux inquiétudes, expliquer pourquoi il est important d'apporter sa contribution à l'équipe.
- ✓ Le manager de l'équipe est très structurant dans cette phase de mise en route. Il doit aussi être persuasif pour montrer l'importance de la mission. C'est en étant attentif aux préoccupations des équipiers et en leur donnant la parole qu'il peut susciter un début d'engagement.

5 Gérer les turbulences d'une équipe

[Objectifs]

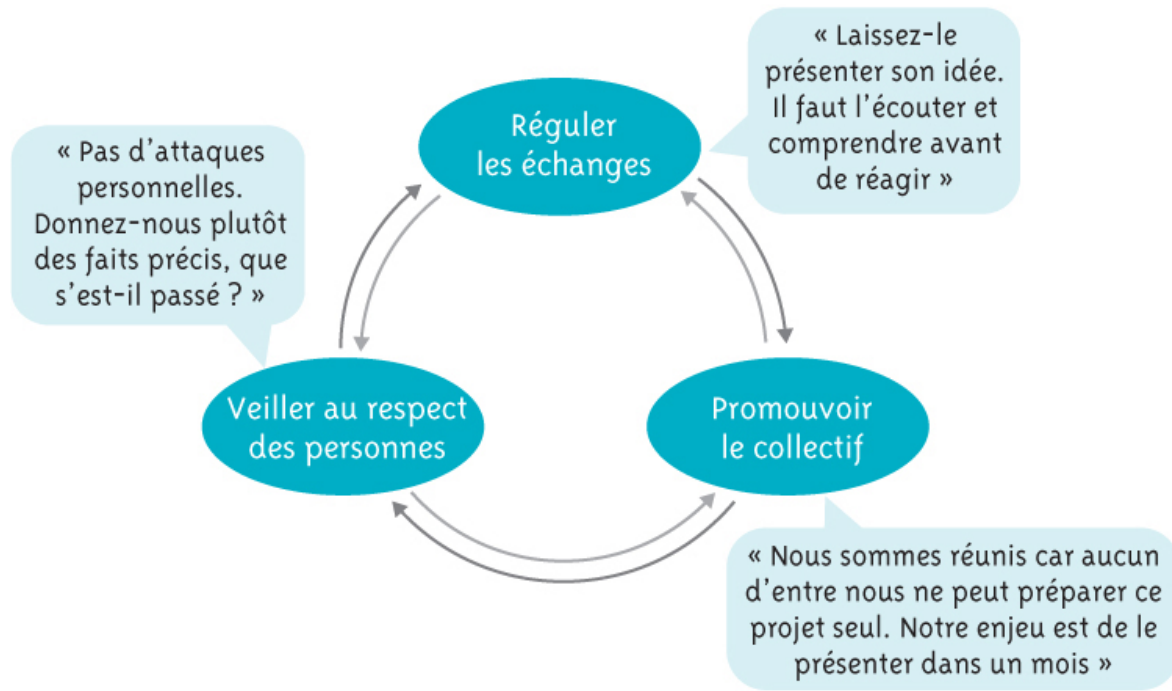
- ✓ **Distinguer les différentes sources de tensions au sein d'une équipe.**
- ✓ **Savoir comment réagir face aux difficultés relationnelles de l'équipe.**
- ✓ **Promouvoir des débats constructifs au sein de l'équipe.**

La diversité au sein de l'équipe fait sa richesse, mais c'est aussi une source de confrontations et de conflits. Les désaccords et les oppositions peuvent nuire au travail collectif. Exemples de tensions : critique de la méthode de travail, désaccord sur la définition d'un problème ou d'une solution, critique d'une personne, affrontement de points de vue sans bouger de position, sarcasmes, défense de territoire, attitude de retrait, apparition de clans...

De telles difficultés émergent naturellement dans la vie d'un groupe, et il est essentiel de distinguer les tensions qui sont utiles pour faire progresser l'équipe de celles qui sont stériles ou destructrices. Il faut pouvoir dépasser les situations de tensions en favorisant des débats constructifs. Ce chapitre vous aide à affronter les turbulences de l'équipe pour qu'elle surmonte les obstacles. C'est une période très délicate, qui peut mener l'équipe dans une impasse ou mettre fin à son existence. ■



Face aux difficultés relationnelles



Comprendre les sources de tensions

Quand on constate une confrontation entre deux membres de l'équipe, on est souvent tenté d'y voir un affrontement de personnalités différentes. C'est peut-être vrai mais quand on creuse les causes, on constate souvent que les raisons sont liées à l'organisation. Voici des exemples assez fréquents de sources de tensions.

Manque de vision partagée

Les membres de l'équipe n'ont pas une vision partagée des objectifs et des priorités. Ce manque de clarté fait que les uns et les autres se donnent des priorités qui divergent. Les désaccords peuvent porter sur les méthodes à mettre en œuvre : la bonne méthode pour satisfaire le client, la bonne méthode pour réduire nos coûts, pour éviter le gaspillage. Ces désaccords peuvent être très utiles.

Rôles peu clairs

Les rôles de chacun ne sont pas clairs. On n'est pas d'accord sur qui doit faire quoi. Les responsabilités se recoupent, et certains semblent empiéter sur les domaines de responsabilité des autres.

Mauvais fonctionnement de l'interdépendance

Le travail des uns dépend étroitement de celui des autres. Cette interdépendance est difficile à vivre car certains prennent du retard ou font des erreurs, des engagements ne sont pas tenus, ce qui a des conséquences néfastes pour les collègues.

Charge mal répartie

La répartition de la charge de travail n'est pas équilibrée et équitable. Les situations de déséquilibre ne sont traitées ni par les

collaborateurs entre eux ni par le manager.

Moyens insuffisants

Les moyens techniques ou économiques mis à disposition sont insuffisants et les personnes sont en concurrence pour disposer des moyens en question.

Autres sources

D'autres causes peuvent exister. Mais si le problème n'est pas analysé, il peut devenir un problème de personnes, car des jugements sont vite exprimés qui laissent des traces : « Tu n'es pas fiable ! », « Tu n'as pas à t'occuper de cela ! », « Tu fais un travail inutile ! »... Donc en cas de tension dans l'équipe, le manager doit faire un premier diagnostic. Est-ce une confrontation due à un problème qu'il faut traiter, ou est-ce uniquement une confrontation de personnes ? Dans le premier cas, la confrontation peut devenir bénéfique, dans le deuxième, elle est destructrice pour l'équipe. ■

« La difficulté n'est pas de trouver les hommes qui obéissent
ou les hommes qui commandent, mais les hommes qui
marchent ensemble. » G. B. Shaw.

Réagir face aux difficultés relationnelles de l'équipe

Les difficultés relationnelles au sein de l'équipe se manifestent souvent au cours de réunions. Voici trois procédés qui sont de bons moyens pour réagir :

Réagir face aux difficultés relationnelles

Réguler les échanges	Veiller au respect des personnes	Promouvoir le collectif
Organiser les échanges au sein de l'équipe, structurer la réflexion commune, proposer une méthode. Etre attentif aux signaux faibles, à la communication non verbale. Donner du feed-back, exprimer ce qui se passe dans l'équipe. Inviter les participants à donner du feed-back : « ce qui me gêne... », « ce que j'apprécie... »	Accueillir l'émotion mais empêcher l'agression, qui n'est pas acceptable. Inviter à distinguer la personne de ses idées ou de sa production. Si nécessaire, faire preuve d'autorité, recadrer un comportement inapproprié. Prendre en compte toutes les personnes, y compris celles qui s'expriment peu.	Souligner l'importance de l'enjeu auquel l'équipe est confrontée. Rappeler la mission commune et la nécessité de jouer collectif. Revoir avec les coéquipiers les objectifs de l'équipe pour rester bien focalisés.
<i>Exemples de prise de parole :</i> « Nos différences sont notre richesse. Merci de faire l'effort d'écouter les raisons avancées par vos collègues avant de faire vos propositions. » ; « Damien, je vois votre air dubitatif concernant ce nouveau projet. Pouvez-vous nous donner vos raisons ? Avez-vous des doutes quant aux chances de réussite du projet ? ».	<i>Exemples de prise de parole :</i> « Évitions les propos blessants. Nous ne cherchons pas des coupables, il faut se centrer sur les idées de solutions » ; « Au lieu de dire "Tes chiffres sont faux" de façon agressive, tu pourrais dire "J'ai l'impression que tes chiffres ne sont pas les mêmes que ceux utilisés par les techniciens". ».	<i>Exemples de prise de parole :</i> « Notre équipe doit absolument réussir. Notre client n'hésitera pas à faire appel à notre principal concurrent si nous ne sommes pas à la hauteur » ; « Nous devons nous mettre d'accord sur l'organisation de notre projet. Je vous rappelle que la direction l'identifie comme un projet prioritaire. ».

Réagir face à un comportement jugé difficile

Que faire en cas de comportement difficile d'un participant ? Quand cela pose un problème au fonctionnement du groupe, il est nécessaire de faire un bon diagnostic. Le groupe peut avoir de mauvaises raisons de critiquer un de ses membres. Un phénomène de bouc émissaire peut se produire. Vous pouvez aussi constater le

rejet d'une personne parce qu'elle est différente des autres membres (autre origine, autre formation...). Il se peut aussi que cette personne affirme un point de vue opposé à celui de l'ensemble de l'équipe. Cela mérite approfondissement, car on peut être minoritaire et avoir raison. Un point de vue déviant dans l'équipe va peut-être lui éviter de faire une erreur.

Ceci dit, vous pouvez être confronté à des comportements inappropriés qui cassent le travail collectif : critique systématique de ce qui est fait, non-respect des valeurs de l'équipe comme le respect des clients... Le manager est dans l'obligation de recadrer la personne en tête à tête, et si la difficulté persiste, il faut envisager une séparation, une autre affectation. Mais ce cas n'est pas le plus fréquent. Il faut commencer par vérifier que l'on n'est pas dans un des cas de figure cités plus haut : bouc émissaire, rejet de la différence, point de vue minoritaire, qui a le droit d'être écouté.

50 %

des salariés

considèrent que le temps qu'ils passent en réunion n'est pas du temps bien utilisé¹.

Choisir un style de management adapté à la situation

Les membres de l'équipe ont du mal à travailler ensemble. Le manager anime l'équipe sur un mode persuasif et explicatif. Il fait de la pédagogie pour apprendre aux participants à s'écouter, à se respecter. Si la situation se dégrade, il leur fait comprendre que les règles sont non-négociables.

En cas de conflit entre des membres du groupe, il propose une démarche de résolution de problème, qui est animée de façon participative.

Au-delà des conflits, le manager s'attache à favoriser des débats constructifs sur des sujets qui le méritent (nos priorités, notre organisation, nos méthodes de travail...). Dans ce cas, il adopte un mode de management qui est directif sur la forme du débat mais

participatif quant au fond du sujet débattu. C'est une discipline difficile à acquérir, car, de façon spontanée, le manager est tenté de faire l'inverse : influencer le contenu du débat, sans être très vigilant sur la forme des échanges. Bien entendu, le manager d'une équipe peut donner son point de vue dans un débat, mais plutôt vers la fin de l'échange pour éviter d'introduire un biais dans l'expression de chacun.

Introduire du débat, c'est déjà évoluer vers du management participatif. On voit donc que le mode de management persuasif est transitoire. Il ne faut pas le faire durer trop longtemps et savoir, dès que possible, évoluer vers une concertation en associant les coéquipiers à la réflexion.

Dans cette phase de confrontation interne, le manager est dans son rôle quand il rappelle les exigences des clients ou de la direction concernant la production de l'équipe. Il s'assure que cette équipe continue de fournir un résultat satisfaisant, ce qui peut être compromis si l'énergie se dissipe dans des confrontations interpersonnelles.

Gérer une situation conflictuelle au sein d'une équipe

Quand il existe un problème entre deux membres de l'équipe, l'erreur serait de ne pas en parler, de rester dans le non-dit. Il est préférable, pour la bonne marche de l'équipe, d'inciter les deux personnes à en parler en face à face, directement. Le manager d'équipe doit se garder d'intervenir trop vite lui-même.

Exemple de traitement des conflits

Une équipe a défini la marche à suivre en cas de conflit entre deux coéquipiers.

- 1^{er} temps : Les deux collègues s'attachent à parler ensemble de leur problème pour le régler.
- 2^e temps : Si le dialogue n'a pas débouché sur une solution, ils demandent à un collègue de faire le médiateur.
- 3^e temps : Si le problème n'est pas réglé, le manager de l'équipe fait un arbitrage.

L'idée de la médiation est intéressante. Si le conflit concerne la relation entre un membre de l'équipe et son manager, les possibilités de médiation sont à trouver chez le N+1 du manager d'équipe.



Bonnes pratiques pour dénouer un conflit entre deux coéquipiers

Le cheminement pour dénouer une situation conflictuelle entre deux personnes est le suivant.

- ▶ Ouvrir le dialogue positivement, proposer de s'attaquer à cette situation : « Nous avons un problème qui mérite d'être traité, êtes-vous d'accord pour en parler ? »
- ▶ Explorer ce qui est ressenti par chacun des coéquipiers : comment ont-ils vécu la situation ? Exprimer des sentiments personnels en s'abstenant de formuler des jugements sur les personnes.
- ▶ Examiner les faits, que chacun d'entre eux peut mentionner, revenir sur ce qui s'est passé de façon très précise. Repérer ce qui pose problème.
- ▶ Se mettre d'accord sur l'intérêt qu'on a à éviter ce problème à l'avenir.
- ▶ Bien identifier le besoin de chacun, ce qui est vraiment important pour chaque coéquipier : « Ce dont j'ai besoin... » et non « Vous devez... ». Remonter aux besoins derrière les exigences.
- ▶ Rechercher ensemble des solutions au problème, des solutions compatibles avec les différents besoins exprimés par chacun. Définir ensemble les actions à mener. ■

Favoriser des débats constructifs au sein de l'équipe

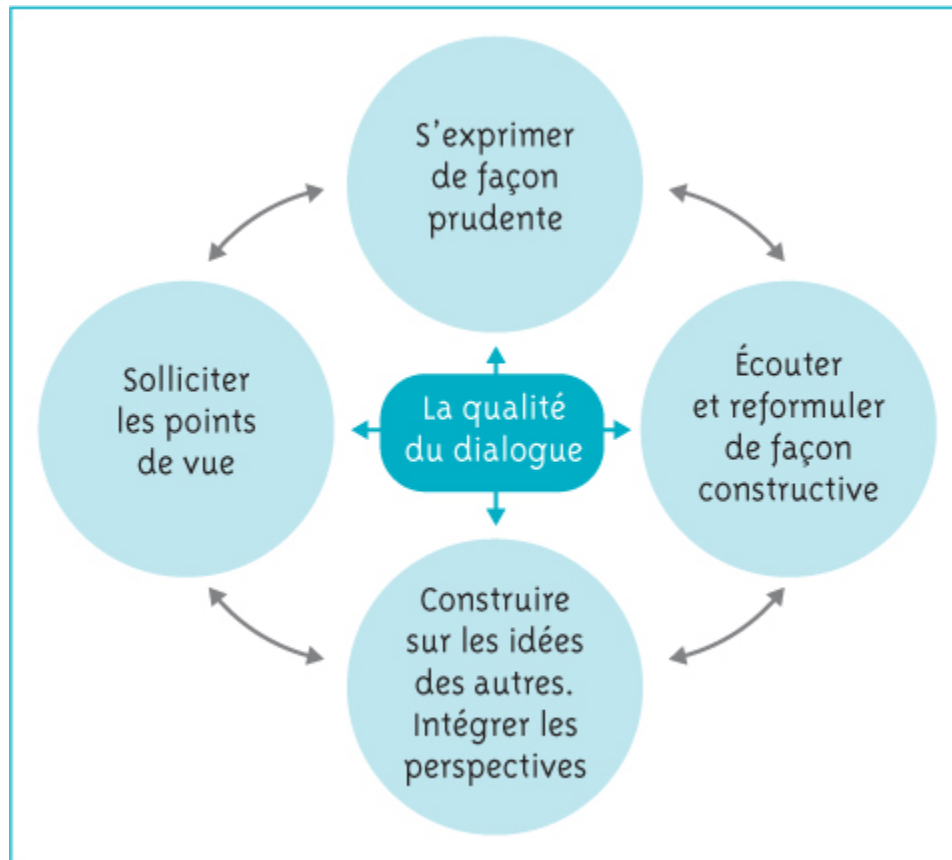
Il est utile d'avoir des débats constructifs afin de parvenir à une production exigeante, de fournir des services de qualité et de travailler en équipe de la façon la plus efficace possible. Ce que nous appelons débat est bien sûr le contraire de ce que fait une émission de télévision quand elle prétend organiser un débat. Voici quatre recommandations pour animer un débat. Nous les complétons en explicitant l'attitude constructive qui est sous-jacente à un débat de qualité.



Témoignage

« Dans nos discussions j'ai renoncé à dire : « Oui, mais ... » parce que cela signifie « Non, car ... ». Je m'attache à dire : « Oui, et ... » parce que cela me pousse à articuler mes idées avec celles des autres ».

Pour un débat constructif



S'exprimer de façon prudente

Exprimer ses idées de façon prudente, en invitant les autres à réagir en utilisant par exemple « Il me semble que... Qu'en pensez-vous ? » : « Il me semble que la quantité de travail demandée doit pouvoir être réalisée par notre équipe en deux mois si nous nous organisons bien. Qu'en pensez-vous ? »

C'est une façon de montrer que l'on accepte le débat tout en donnant un point de vue personnel.

Cela signifie aussi que l'on considère que notre vision de la situation est une construction subjective. Nous ne prétendons pas détenir toute la vérité, le but du débat est de construire une intersubjectivité nous permettant d'avancer ensemble.

Solliciter les points de vue

Solliciter les points de vue, questionner pour les approfondir, donner la parole aux points de vue minoritaires : « Pouvez-vous nous en dire plus ? Qu'est-ce qui est très important pour vous ? », « Roberto, vous n'avez pas donné votre avis sur cette question. Que devrions-nous faire selon vous ? »

Cela montre que le point de vue de chacun mérite d'être exprimé et compris même s'il n'est pas partagé par les collègues. Il est très utile que chacun puisse expliquer clairement quelle est sa position et quelles sont ses raisons.

Dans un débat constructif, on constate que les personnes cherchent à se comprendre parce qu'elles posent des questions à ceux qui justement ont une position différente de la leur.

Reformuler de façon constructive

Reformuler de façon constructive : « Si j'ai bien compris, vous nous dites que... » ; « Ce que vous nous dites, c'est que cette solution vous semble très lourde à mettre en œuvre, et vous craignez que les délais ne soient pas respectés. C'est bien cela ? »

Reformuler permet de s'assurer qu'on a bien compris et montrer que l'on cherche à comprendre l'autre. Cela est particulièrement important quand il y a des points de vue divergents qu'il faut bien comprendre. L'art de la reformulation est au cœur de l'écoute active.

Construire sur les idées des autres

Rebondir sur les propositions, construire sur les idées des autres en employant « Je reprends l'idée proposée par... » ; « Moi, je retiens l'idée proposée par Léa pour le planning d'intervention. Je propose de préparer nos actions à partir de ce calendrier. »

C'est un moyen de faire émerger une intelligence collective en reconnaissant ce qui est dû à chacun.

Plus globalement, le débat est productif si l'on parvient à intégrer les différents points de vue qui semblent contradictoires. Il faut pouvoir conjuguer des logiques antagonistes et dépasser certaines oppositions : qualité/coût, stabilité/innovation, anticipation/réactivité... Combiner les idées entre elles, c'est le contraire de trancher par un vote ou imposer de force un point de vue.



Bonnes pratiques : l'attitude constructive que l'on attend de chaque coéquipier

Une attitude positive et constructive est nécessaire pour dépasser les inévitables tensions au sein d'une équipe. Voici six recommandations qui aident à faire vivre en vous cette attitude constructive.

- ▶ Se focaliser sur les points forts, plutôt que sur les points faibles, des personnes et de soi-même.
- ▶ Avoir un regard bienveillant sur les personnes plutôt qu'un a priori soupçonneux.
- ▶ Prendre l'initiative de la relation plutôt que d'attendre que l'on vienne vous chercher.
- ▶ Gérer ses propres émotions pour qu'elles ne gâchent pas la relation.
- ▶ Derrière un désaccord voir aussi une occasion à saisir, une possibilité pour rebondir.
- ▶ Au-delà des analyses, avoir envie de passer à l'action.

Les personnes agissent beaucoup par mimétisme. Pour induire une attitude constructive chez les autres, le mieux est de la vivre intensément pour soi-même. ■

Et vous : votre équipe traverse-t-elle une période de turbulence ?

Voici quelques bonnes questions à se poser. Nous ne doutons pas que vous y apporterez de bonnes réponses !

- Avez-vous eu l'occasion d'animer avec succès une réunion où il y avait des tensions entre certains participants ?
- En général, votre équipe souffre-t-elle d'un excès de tensions ou bien d'un excès de conformisme ?
- Avez-vous déjà constaté dans votre équipe des comportements de manque de respect envers une personne ?
- Avez-vous eu l'occasion d'apporter un soutien à un collaborateur blessé par un comportement irrespectueux ?
- Savez-vous donner régulièrement à votre équipe du feed-back sur ce qui se passe dans cette équipe ?
- Quelles paroles prononcez-vous pour inciter à jouer collectif ?
- Que dites-vous pour encourager une expression constructive des désaccords ?
- Savez-vous animer un débat pour en faire une confrontation apaisée ?

[En bref]

- ✓ Les sources de tensions au sein de l'équipe sont souvent liées à la façon de s'organiser, manque de clarté dans les rôles, engagements non tenus, charge de travail mal répartie... Des confrontations peuvent être une source de progrès si on ne tombe pas dans l'affrontement stérile de personnes.
- ✓ Voici des orientations pour réagir à des situations de tensions entre les personnes :
 - réguler les échanges, distribuer la parole, inviter à l'écoute mutuelle et donner du feed-back sur ce qui se passe ;
 - réagir pour assurer le respect des personnes.
 - promouvoir le collectif, mettre en avant ce qui nous rassemble.
- ✓ Comment favoriser les débats constructifs au sein d'une équipe ? Certaines prises de parole contribuent à créer un climat d'échanges positifs. Voici quatre modes d'expression qui vont dans ce sens :
 - exprimer ses idées de façon prudente, en invitant les autres à réagir ;
 - solliciter les points de vue et questionner pour approfondir ;
 - reformuler de façon constructive ;
 - construire sur les idées des autres, chercher à intégrer les différentes perspectives.
- ✓ Le débat prend du temps. Il faut le réserver aux sujets qui représentent un enjeu important pour l'équipe.

1. Katcher, Bruce, *The Discoverey Surveys*, Amacom.

6 Harmoniser le fonctionnement d'une équipe

[Objectifs]

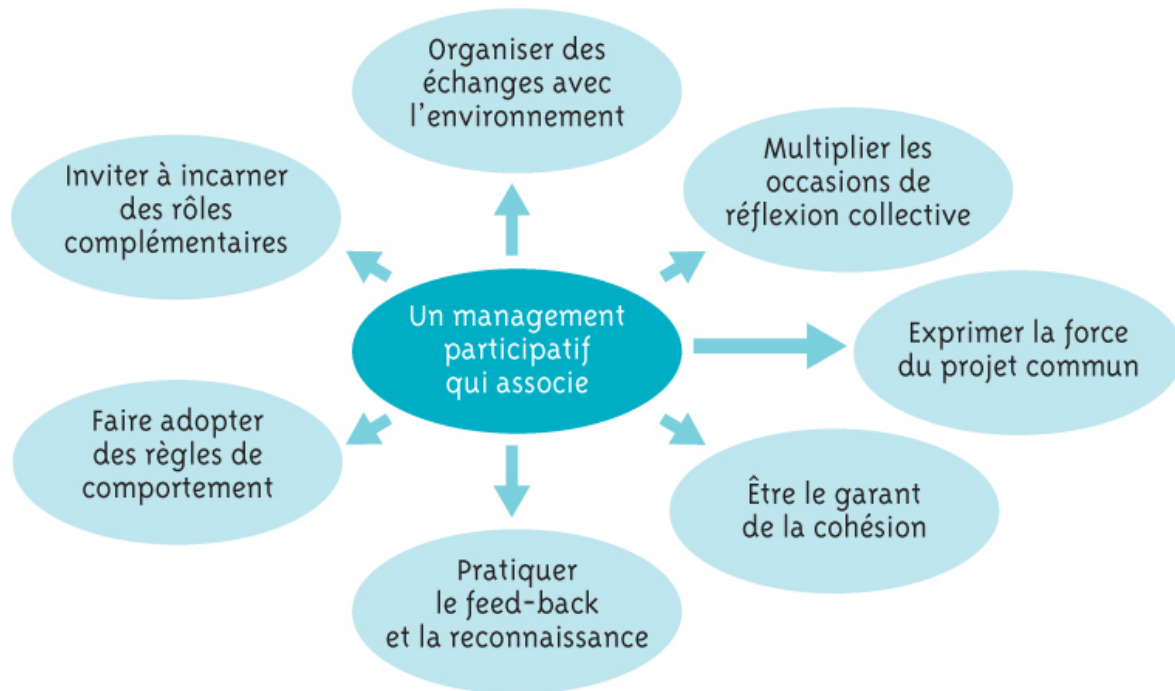
- ✓ Repérer les phénomènes qui sont en jeu pour une équipe en phase d'harmonisation.
- ✓ Préciser le rôle du manager dans cette phase d'harmonisation de l'équipe.

Avant de devenir performante, une équipe traverse plusieurs phases : d'abord une phase de constitution, puis une phase de turbulence, suivie d'une phase d'harmonisation (voir la description d'ensemble dans le chapitre 2). La progression n'est pas linéaire, parfois l'ordre s'inverse et devient : création, harmonisation, turbulence, performance.

Ce chapitre vous propose d'approfondir la phase d'harmonisation, qui correspond à l'apprentissage du travail en commun et à une normalisation du fonctionnement d'équipe. L'enjeu est de parvenir rapidement à un fonctionnement serein et efficace sans tomber dans le conformisme ou le manque d'ambition. Vous trouverez ici des points de repères pour accélérer la maturité de votre équipe quand elle est en période de croissance. ■



Le rôle du manager en phase d'harmonisation



L'équipe en phase d'harmonisation

Ce qui est vécu

Dans cette phase, l'équipe se construit. L'unité se renforce, le sentiment d'appartenance est plus fort. Chacun ressent la communauté d'objectifs. On constate un a priori de confiance, confiance dans les collègues et vis-à-vis du responsable de l'équipe. C'est ce qu'il faut pour une coopération efficace.

L'équipe est en train de se donner des normes de comportement. Plus les participants interagissent entre eux et plus vite ils adoptent des perspectives et des façons d'agir communes. En fait, chacun a plutôt envie de coopérer, de se conformer aux règles du jeu, de suivre l'orientation proposée par le responsable.

Le coéquipier commence à vivre le rôle unique qui est le sien dans l'équipe, il ressent la complémentarité avec ses collègues, ce qui contribue au sentiment d'unité, mais il est également satisfait de se différencier. C'est le moment de prendre des responsabilités et d'aller plus loin dans l'engagement pour l'équipe.

Donc cette période d'harmonisation se caractérise par la construction du collectif, par l'émergence de normes de comportements, par la complémentarité des rôles, par la confiance qui grandit.

Témoignage

« La normalisation au sein de l'équipe peut être au service d'un meilleur fonctionnement et de la performance, mais ce n'est pas automatique. Par le passé, j'ai eu l'occasion de rejoindre une équipe où régnait une pression de conformité pour le volume de travail à ne pas dépasser, pour la longueur des pauses et même pour la façon de s'habiller ».

Les risques en phase d'harmonisation

Unanimisme

À ce stade, l'équipe risque de cultiver l'entre-soi et peut se complaire dans une sorte d'unanimisme fusionnel et confortable. Il n'y a plus de friction, les membres arrivent assez facilement à se mettre d'accord. Cela peut correspondre à un appauvrissement de la réflexion collective, car trop d'unité peut faire taire la diversité qui est source d'enrichissement. L'équipe doit se garder d'adopter une pensée unique peu favorable aux remises en question.

Régression

Un deuxième risque couru par l'équipe serait de régresser au stade d'équipe turbulente décrite au chapitre précédent. Le retour en arrière est toujours possible ; il suffit que l'équipe soit confrontée à des difficultés, à de nouvelles exigences des clients, et des vues divergentes apparaissent, sources de nouvelles tensions. Le maintien de la cohésion de l'équipe reste une nécessité durable, en particulier si l'équipe subit une pression pour fournir un résultat.

Nouveaux membres

Troisième risque, l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe. Il faut tout faire pour bien l'intégrer, mais le nouveau peut être tenté de remettre en question les habitudes, la façon de travailler, ce qui peut être une nouvelle source de tensions dans le groupe. ■

Le rôle du manager en phase d'harmonisation

Un management participatif

À ce stade, les membres de l'équipe sont en attente de concertation, de participation aux choix, le management se doit donc d'être participatif. Le manager multiplie les occasions de réflexion collective avec l'équipe, par exemple sur les problèmes à résoudre, sur les attentes des clients, sur la programmation du travail.

Cela doit entraîner deux points de vigilance pour le responsable de l'équipe. Premièrement, il doit s'abstenir de pratiquer le micromanagement en s'occupant de tout ; il doit faire confiance sans vouloir tout contrôler. Deuxièmement, il faut éviter le faux participatif qui consiste à discuter de différents sujets, mais au final le manager conserve toute la décision. Participatif signifie que certains aspects sont négociables et que l'équipe a les moyens d'orienter ses choix. Donc la concertation porte sur les thèmes pour lesquels l'équipe est associée aux décisions.

Des règles de comportement

Les équipes sont souvent amenées à se donner une charte de fonctionnement, des règles de comportement. L'intérêt est de rendre explicites des règles que certains considèrent comme étant implicites. Les échanges à ce sujet contribuent à unifier l'équipe. Ces règles concernent souvent la façon de communiquer entre membres de l'équipe, le respect mutuel, les rythmes et le respect des horaires communs, le déroulement des réunions, l'utilisation de certains moyens partagés, les communications avec les partenaires de l'équipe...

Exemples de règles de comportement

- Signaler systématiquement les problèmes rencontrés qui concernent l'équipe.

- ◉ Faire une demande claire à un collègue en expliquant toujours le pourquoi de la demande.
- ◉ Utiliser le réseau social d'entreprise quand un message concerne plusieurs personnes.
- ◉ Conserver la confidentialité sur les débats internes.
- ◉ Terminer les réunions par un relevé de décision.

Les coéquipiers seront tentés d'appliquer ces règles s'ils les ont créées eux-mêmes. Dans un premier temps, le mieux est de ne pas dépasser sept ou huit règles. Il est bon de prévoir de faire le point sur ces règles de façon périodique pour voir si elles sont respectées ou s'il faut les modifier.

Le rôle du feed-back

Le feed-back donne une information en retour, il permet de voir l'effet produit par un comportement. Cela permet d'améliorer son comportement : soit renforcer les bonnes pratiques, soit modifier les comportements qui ont des conséquences négatives.

Comme manager d'équipe, vous pouvez donner du feed-back à un membre de l'équipe ou à l'équipe dans son ensemble. À toutes les phases de son développement, l'équipe peut utilement recevoir du feed-back, mais c'est particulièrement bénéfique dans cette phase d'harmonisation, qui est un temps fort de la construction de l'équipe.



Bonnes pratiques pour donner du feed-back

- ▮ Communiquer le constat avec des faits objectifs : « Vous avez fait ceci... », « J'ai constaté que... »
- ▮ Indiquer l'effet produit, les conséquences : « Voici ce que cela a provoqué... », « J'ai ressenti... »
- ▮ Inviter à poursuivre les comportements positifs : « Continuez ! », ou à l'inverse, demander un changement de comportement : « La prochaine fois pourriez-vous... »
- ▮ Échanger pour s'assurer que la perception de la situation est partagée, et chercher ensemble des pistes d'action.

Donner à l'équipe du feed-back positif sur les comportements que l'on veut renforcer est très utile. C'est une forme de reconnaissance, un soutien pour progresser.

Par ailleurs, si vous devez donner à une personne un feed-back sur un comportement qu'elle doit corriger, faites ce retour en tête-à-tête et non devant l'équipe.

Pour amorcer le mouvement, n'hésitez pas à demander à votre équipe son feed-back sur votre propre animation : votre façon d'animer les réunions, de donner les informations, de partager les objectifs, d'apporter du soutien...

L'engagement dans des rôles différenciés

Les rôles des membres de l'équipe ont été généralement définis lors de la phase de création. Dans la phase d'harmonisation, le manager pousse chacun à investir pleinement son rôle, à l'incarner de façon active.

C'est aussi le moment de bien s'ajuster les uns aux autres : clarifier ce que l'on attend les uns des autres et supprimer les zones de flou. Les coéquipiers ont des attentes les uns vis-à-vis des autres pour bien travailler ensemble ; de plus, l'équipe a des attentes vis-à-vis du manager et réciproquement.

Exemple de clarification des attentes réciproques

Le manager a demandé à chaque membre de l'équipe de répondre par écrit à deux questions : « Qu'est-ce que j'attends des autres ? », « Qu'est-ce que je crois que les autres attendent de moi ? » Rapprochement des réponses. Surprise de voir les décalages entre attentes réelles et attentes supposées. Exemple d'attente : « Quand vous avez des demandes à me faire, groupez-les en fin de semaine pour ne pas multiplier les interruptions » ; or ses collègues supposaient que son attente était au contraire : « Faites les demandes dès que possible, au fil de l'eau, pour permettre de répartir le travail dans le temps. »

Le repérage des attentes réciproques a permis à tout le monde de mieux prendre en compte les attentes réelles.

En ce qui concerne les réunions, le responsable de l'équipe encourage les collaborateurs à jouer un rôle actif dans ces rencontres : préparation des réunions, animation, échanges de pratiques, méthodes créatives...

À propos des rôles dans l'équipe, nous avons mentionné dans le chapitre 4 certains rôles concernant le fonctionnement collectif. Certains de ces rôles sont orientés vers les personnes : facilitateur, fédérateur, homme réseau ; d'autres sont centrés sur l'avancement du travail : moteur, planificateur, garant, novateur, clairvoyant. À ce stade, le manager de l'équipe a intérêt à observer les coéquipiers au cours de réunions pour voir si ces fonctions sont assurées par les membres. Il incite des participants à jouer certains rôles pour faire avancer le travail commun. Il peut aussi choisir d'assurer lui-même certains rôles, par compensation, s'ils ne sont pas présents dans le groupe. Ce qui est sûr : pour continuer de progresser, l'équipe a besoin que les deux types de rôles soient assurés, ceux orientés vers les personnes et ceux orientés vers la tâche.

Les relations avec l'environnement de l'équipe

Le travail d'harmonisation se fait également avec l'environnement externe et interne de l'équipe : les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, les fonctions supports comme la qualité, le système d'information, la logistique... Le manager organise des échanges avec cet environnement pour enrichir les pratiques professionnelles, mais aussi pour bien s'ajuster : « Ce que vous attendez de nous, ce que nous attendons de vous. » Les relations de l'équipe avec ces interlocuteurs ont été mises en place lors de la création de l'équipe, mais il est utile d'approfondir les échanges pour un meilleur fonctionnement et afin de faire face ensemble aux évolutions et aux imprévus. L'équipe n'a pas vocation à s'enfermer sur elle-même, elle s'intègre dans un environnement et tous les membres participent à cette intégration.

46 %

des salariés seulement

considèrent que la coopération est bonne entre les services de l'entreprise¹.

Le garant de la cohésion

On a besoin d'unité pour faire équipe tous ensemble, mais on a aussi besoin de diversité pour la richesse de la production de l'équipe, pour faire face aux situations.

Si cette diversité n'est pas assez grande au sein d'une équipe, un manager peut la stimuler ainsi. Quand l'équipe prépare une décision ou lance un nouveau projet, elle demande à un de ses membres de jouer le rôle de l'avocat du diable : il doit critiquer systématiquement la démarche ou la décision qui est envisagée. Ce rôle, d'ailleurs, peut être tournant. Cela permet d'anticiper certaines difficultés. Quand tout le monde raisonne de la même façon, les choix peuvent manquer de pertinence.

La cohésion vient aussi du plaisir à être ensemble et le travail ne doit pas être excessivement sérieux. D'où le besoin de prévoir des moments conviviaux, de fêter les nouveautés et les réussites.

L'ambition de l'équipe en partage

Le rôle du manager est aussi d'exprimer la force du projet collectif. Pour cela, il s'attache à partager une vision motivante, il focalise l'énergie de l'équipe sur des objectifs qui ont du sens et qui représentent des enjeux. Pour une personne, les efforts ont du sens si elle parvient à faire le lien entre son activité et le projet de l'entreprise.



Bonnes pratiques pour exprimer la force du projet de l'équipe

- ▶ Le résultat visé, l'objectif que nous poursuivons.
- ▶ Les enjeux de la situation, les attentes des clients et de la direction, la raison profonde pour laquelle il faut agir.
- ▶ Les avantages qui vont en résulter pour les différentes personnes, ce que nous allons gagner avec cela.
- ▶ La marche à suivre, comment nous allons parvenir au résultat.
- ▶ L'apport de chacun. Pour donner envie, il faut ajouter : « Voici la contribution indispensable que vous apportez pour que notre équipe atteigne son but. » ■

Et vous : comment faites-vous progresser votre équipe ?

Quelques questions si vous devez harmoniser le fonctionnement d'une équipe.

- » Dans votre équipe, diriez-vous que les collaborateurs ont confiance en vous et qu'ils se font confiance entre eux ?
- » Que faites-vous au sein de l'équipe pour favoriser le sentiment d'appartenance et le plaisir d'être ensemble ?
- » Pour que les collaborateurs trouvent leur place dans l'équipe, connaissez-vous les compétences et les attentes de chacun ?
- » Avez-vous repéré les obstacles qui peuvent gêner le travail au quotidien ?
- » Que faites-vous pour évaluer et gérer la charge de travail ?
- » Sur quels sujets avez-vous organisé une concertation ?
- » Avez-vous consulté l'équipe pour définir des règles de vie commune ?
- » Que dites-vous à un nouvel arrivant pour lui vendre le projet collectif de l'équipe ?
- » Quelle est votre pratique du feed-back avec votre équipe ?

[En bref]

- ✓ La phase d'harmonisation correspond au développement du travail collectif avec une normalisation de la façon de fonctionner.
- ✓ Ce qui caractérise l'équipe en phase d'harmonisation :
 - le collectif se construit dans l'unité et la diversité, la coopération s'intensifie ;
 - la confiance s'instaure progressivement dans un climat positif ;
 - la complémentarité des rôles s'affirme, chacun trouve sa place avec une contribution utile.
- ✓ Rôle du manager pour une équipe en phase d'harmonisation.
 - Le manager a une double orientation : la tâche que doit réaliser l'équipe et la dimension humaine de l'équipe. Il développe la concertation avec un management participatif, qui associe les coéquipiers.
 - Il est à l'écoute des attentes et des préoccupations pour lever les obstacles gênant le travail au quotidien.
 - Il incite à adopter des règles de comportement, à expliciter les attentes réciproques.
 - Il pratique le feed-back et la reconnaissance envers les membres de l'équipe et envers l'équipe elle-même.
 - Il organise des échanges avec l'environnement de l'équipe pour bien s'ajuster avec les partenaires.
 - Il exprime la force du projet pour fédérer les contributions autour de l'ambition commune.

1. Katcher, Bruce, *The Discoverey Surveys*, Amacom.

7 Amener une équipe à la performance

[Objectifs]

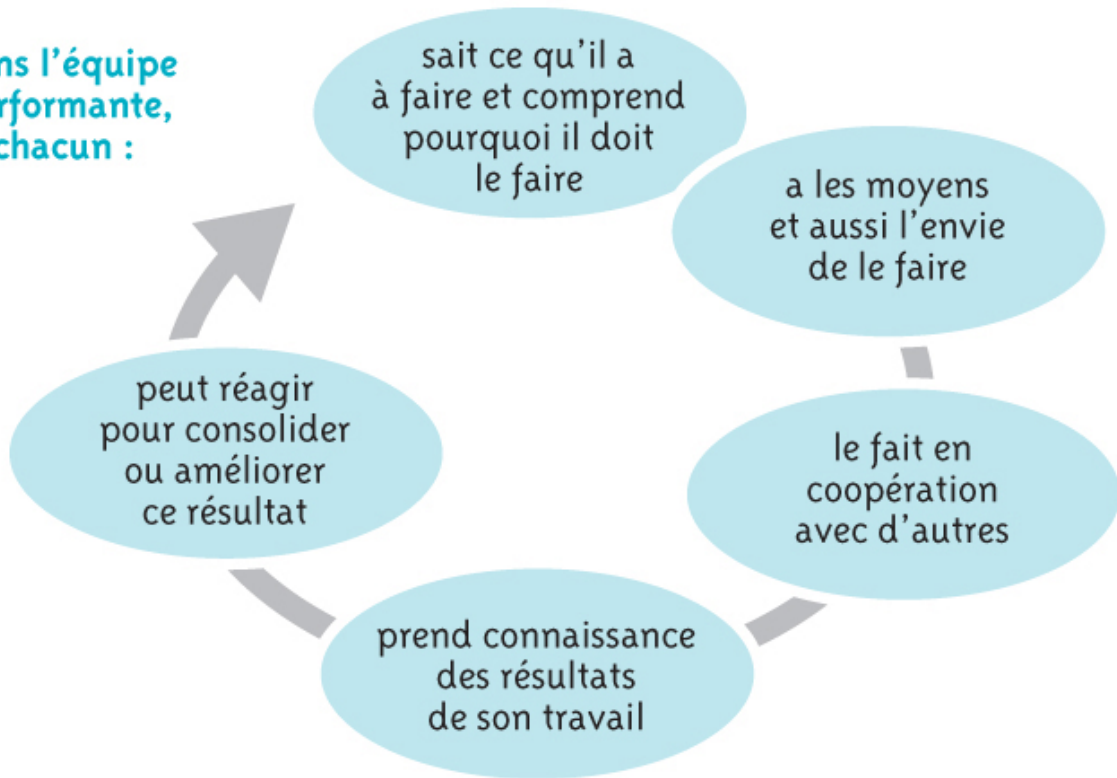
- ✓ Repérer les réflexes culturels des équipes qui ont une performance durable.
- ✓ Identifier les méthodes utilisées dans les équipes pour piloter et améliorer les performances.
- ✓ Situer le rôle du manager d'une équipe performante.

Une équipe à performance durable se distingue par ses performances effectives. Mais on observe que ces équipes possèdent certaines caractéristiques dans leur façon de travailler. Il s'agit de méthodes de travail, mais surtout de comportements, de réflexes collectifs. Votre équipe a-t-elle les ingrédients pour devenir une équipe qui gagne ? Savez-vous ce que fait le manager d'une équipe performante ? Vous allez le savoir grâce à ce chapitre. ■



L'équipe responsable de sa performance

Dans l'équipe performante, chacun :



Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

L'équipe responsable

Une équipe se définit par la création de valeur qu'elle apporte au client et à l'entreprise. Cette création de valeur se conçoit dans une logique d'ensemble par laquelle l'équipe fournit des produits et des services à des clients ou des bénéficiaires (voir à ce sujet le schéma présenté au début du chapitre 4).

L'équipe est responsable de sa performance ; elle adopte une démarche de progrès continu. Les coéquipiers savent ce qu'ils ont à faire, ils disposent des moyens nécessaires, ils ont la possibilité de mesurer leurs résultats à l'aide d'indicateurs, ce qui leur permet d'améliorer leurs performances.

L'efficacité d'équipe

L'efficacité se constate. Nous vous proposons de retenir les caractéristiques de l'efficacité d'équipe indiquées par Michael A. West dans son ouvrage *Effective Teamwork*. C'est un livre de référence en Grande-Bretagne, qui tire ses conclusions de travaux de recherche.



Cinq caractéristiques des équipes efficaces

- ▶ L'équipe atteint ses objectifs.
- ▶ Qualité de vie et développement pour les membres de l'équipe.
- ▶ Capacité de l'équipe à maintenir dans la durée un fonctionnement en commun efficace.
- ▶ Capacité de l'équipe à innover, à mettre en place une production nouvelle ou améliorée.
- ▶ Capacité à coopérer avec d'autres équipes avec lesquelles elle doit travailler pour fournir des produits et services à des bénéficiaires.

Deux facteurs à prendre en compte

Dans son fonctionnement, la vie de l'équipe conjugue deux facteurs d'efficacité importants : la focalisation sur la tâche à accomplir et la focalisation sur la vie sociale de l'équipe, la dimension relationnelle. L'équipe efficace est celle qui va posséder conjointement ces deux dimensions.

Deux facteurs d'efficacité

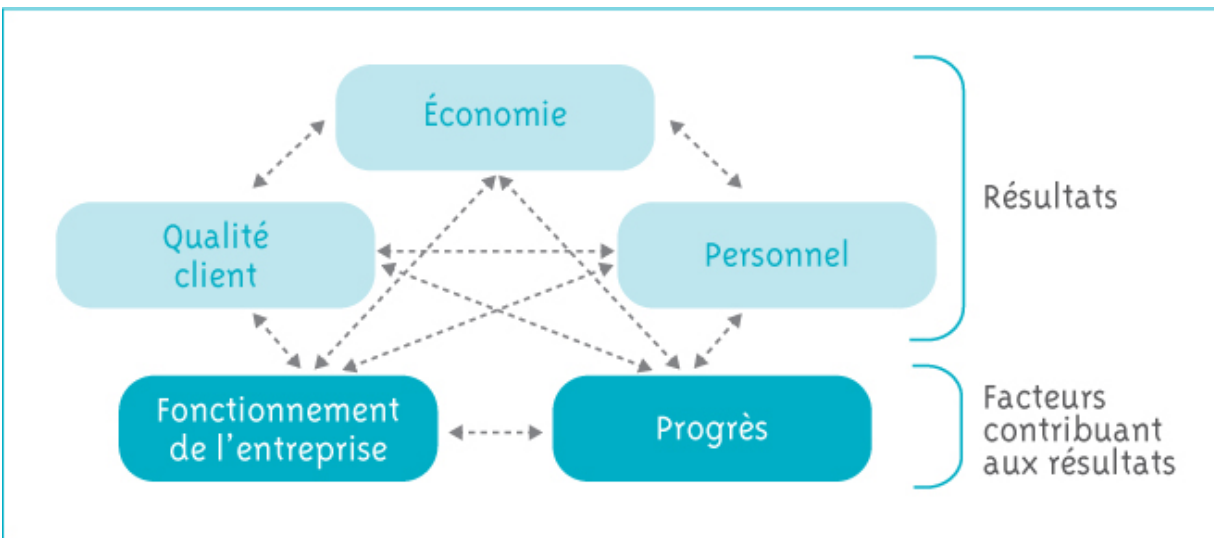
	Faible focalisations sur la tâche	Forte focalisation sur la tâche
Forte focalisation sur les relations	Équipe conviviale, plus préoccupée par son confort de fonctionnement que par l'efficacité.	Équipe efficace sur la durée.
Faible focalisation sur les relations	Équipe à faible efficacité, avec un climat dégradé.	Équipe efficace à court terme uniquement.

La notion de performance

La performance c'est l'atteinte des objectifs. Ce n'est donc pas simplement le constat d'un résultat, elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif.

La notion de performance a bien évolué depuis l'époque où B. W. Tuckman avait formalisé la progression vers *l'équipe performante*. Dans les entreprises, la performance ne se réduit pas à la performance économique, elle a plusieurs dimensions, et il convient d'adopter une démarche multicritères.

La performance globale



De multiples critères

Au-delà des aspects économiques, la performance concerne la qualité pour le client qu'il faut satisfaire et fidéliser. Cette qualité pour le client est une conformité technique, c'est de plus en plus une excellence relationnelle dans la prise en compte du client. Concernant le personnel, la performance s'exprime en termes de compétence, de sécurité, de satisfaction, d'implication, et de qualité de vie au travail. La performance du fonctionnement interne correspond à l'optimisation des processus de travail qui visent à être efficaces et efficients. Le domaine du progrès désigne la démarche d'amélioration continue, la réussite des projets et des innovations, le progrès social, et la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise.

Une performance systémique

Ces différents domaines de performance sont en interaction entre eux. Par exemple, la satisfaction du personnel au travail contribue au développement de relations satisfaisantes avec les clients. La satisfaction des clients possède elle-même des effets sur les résultats économiques, etc.

La performance d'une équipe n'est pas isolée, elle s'intègre à la performance globale de l'entreprise, elle y contribue à son niveau. Il s'agit donc d'avoir un regard systémique sur la notion de performance en considérant l'équipe dans son environnement et en repérant les principales interactions.

Chaque équipe a sa spécificité

Les équipes sont toutes très différentes les unes des autres. Les critères de performance mettent l'accent sur des aspects variés. Par exemple, en production industrielle aéronautique, la fiabilité et la conformité ont une importance vitale. Dans une entreprise de services ayant de nombreux contacts clients, la qualité relationnelle est primordiale. Dans une équipe de recherche et développement, l'accent sera mis sur l'innovation collaborative en lien avec les meilleures sources extérieures.

Dans le contexte actuel de transformation accélérée des entreprises, l'innovation et l'agilité pour réagir aux situations sont des aspects déterminants, même s'il est difficile de proposer des indicateurs de performance. Les aspects les plus subtils de la performance ne sont pas mesurables.

Le pilotage de la performance

Voici quelques recommandations pour piloter l'activité de l'équipe en impliquant vos collaborateurs.

- » Choisissez des indicateurs en rapport direct avec l'activité de l'équipe. Intégrez uniquement des indicateurs dont l'équipe est responsable.
- » Limitez le nombre d'indicateurs, car la surinformation nuit à l'action. Il convient de retenir les indicateurs correspondant aux objectifs prioritaires de l'équipe, eux-mêmes en lien avec les priorités du secteur et de l'entreprise.
- » Recherchez les indicateurs précoces : ceux qui nous alertent sur les résultats à venir et nous permettent d'anticiper.

- » Partagez les informations sur les résultats avec tous les membres de l'équipe. Donnez-leur un accès direct aux indicateurs, soit par le système d'information, soit par un affichage.
- » Organisez des réunions de performance avec toute l'équipe pour examiner et analyser les résultats, décider en commun des actions de progrès à mettre en œuvre.
- » Associez vos collaborateurs à la tenue des indicateurs de l'équipe et à l'animation de la réunion de performance. Le pilotage de l'activité deviendra aussi leur affaire.

Voici des exemples de méthodes pour animer la performance de l'équipe.



Bonnes pratiques

Le tableau de bord de performance de l'équipe

- » Il comporte différents indicateurs de performance (qualité, coûts, délais, indicateurs RH).
- » Il indique les résultats obtenus par rapport aux objectifs.
- » Affiché sur le panneau de l'équipe, il est mis à jour par les coéquipiers.
- » Il est exploité pour choisir des actions d'amélioration.

La liste des actions de progrès

- » La désignation des actions d'amélioration, internes à l'équipe ou transverses.
- » L'identification de « qui fait quoi, pour quand ».
- » L'état d'avancement des actions.

La réunion de performance périodique

- » L'examen des décisions précédentes, l'avancement des actions.
- » L'examen du tableau de bord de performance, l'analyse des résultats.
- » Le repérage des problèmes, la priorisation.
- » Le traitement en réunion des problèmes simples.
- » La décision des actions de progrès à poursuivre ou à lancer : responsabilités, échéances. ■

Ces trois méthodes sont des exemples. On peut en citer d'autres : la méthode de résolution de problème, la conduite des projets innovants, l'écoute des clients... C'est dire que l'équipe performante

doit avoir une certaine stabilité dans le temps pour acquérir et mettre en œuvre des méthodes qui augmentent son efficacité opérationnelle.

Dans une équipe performante, les coéquipiers prennent des responsabilités qui étaient au préalable entre les mains du manager. Ces responsabilités dépendent de la nature de l'activité de l'équipe. Nous donnons ci-dessous deux exemples très différents. Le manager délègue en fonction des besoins mais aussi en tenant compte des compétences et des intérêts de chacun.

Exemples de répartition des responsabilités

A. Équipe de production dans une usine du secteur automobile

- Organisation du travail au quotidien
- Suivi de la qualité des produits
- Propreté des machines et de l'environnement
- Gestion des approvisionnements
- Maintenance de 1er niveau pour les équipements
- Formation des nouveaux membres de l'équipe.

B. Équipe de création chez un éditeur de jeux vidéo

- Conduite des projets (nouveau jeu mobile)
- Veille concurrentielle, analyse de marché
- Écoute des réactions des utilisateurs précurseurs
- Méthodes de travail et compétences pour les applications informatiques.

Les réflexes culturels d'une équipe performante

Pour une équipe performante, les attitudes, les comportements sont aussi importants que les méthodes et les outils. Nous pointons ici trois réflexes culturels qui nous semblent déterminants.

La culture du résultat

Les membres de l'équipe connaissent les indicateurs de performance de l'équipe. Ils sont capables de les commenter car ils connaissent les ordres de grandeur et les évolutions récentes. Ils savent faire le lien avec les objectifs de l'entreprise. Ils s'intéressent au contexte économique de l'entreprise, aux enquêtes de satisfaction des clients et à l'évolution des marchés. Ils connaissent les coûts de fonctionnement de l'équipe et les conséquences économiques des décisions prises. Tous ont une forte focalisation sur les enjeux de performance.

Une coopération intense

Les interactions entre les membres de l'équipe sont nombreuses et confiantes. Chacun se sent responsable de la réussite de ses coéquipiers. Cette qualité de la coopération se constate en particulier quand il faut faire face à un imprévu, quand il y a besoin d'entraide.

Cette excellence relationnelle se manifeste également dans la relation avec l'environnement de l'équipe : les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, les fonctions supports. Les membres de l'équipe sont connectés, en réseau avec des personnes ressources qui peuvent les aider.

La volonté de progresser

La logique de progrès continu est intégrée quand on se dit : « Bienvenue aux problèmes ! Ce sont des occasions de progrès. » Cette attitude s'oppose au comportement qui consiste à ignorer ou masquer les problèmes de peur d'être accusé de les avoir provoqués.

C'est aussi penser que « copier, c'est gagner » : ce qui incite à s'inspirer des meilleures pratiques. L'attitude opposée se rencontre encore souvent : « Cette idée, ce n'est pas de chez nous ! »

Concrètement la volonté de progresser se manifeste par l'implication des coéquipiers dans des actions d'amélioration et d'innovation, par des échanges pour apprendre des autres. Le plus délicat est de parvenir à être une équipe agile qui sait s'adapter rapidement aux situations nouvelles.

Votre équipe a-t-elle les comportements d'une équipe performante ?

Voici un questionnaire d'auto-évaluation qui peut être proposé aux membres de l'équipe individuellement. Une réunion d'échange permet ensuite d'exploiter ce questionnaire, d'harmoniser les perceptions et de dégager un axe de progrès.

Êtes-vous d'accord avec ces affirmations concernant votre équipe ?	Oui	En partie	Non
1. Nous analysons des indicateurs qui correspondent effectivement à la performance de l'équipe.			
2. Nous disposons rapidement des informations sur nos résultats afin de pouvoir réagir.			
3. Chacun se sent responsable du résultat de l'équipe et tous y contribuent.			
4. Les membres de l'équipe font preuve d'initiative pour résoudre les problèmes.			
5. Nous atteignons nos objectifs de façon durable.			
6. La communication entre tous les membres de l'équipe est intense, sans devoir passer par le manager de l'équipe.			
7. Nous nous sentons responsables les uns des autres.			
8. La coopération, l'entraide se développent dans la bonne humeur.			
9. Des coéquipiers prennent en charge certaines responsabilités pour l'équipe (suivi qualité, tenue des indicateurs, planification, etc.).			
10. L'équipe sait s'adapter aux situations nouvelles, aux transformations.			
11. Nous pratiquons le retour d'expérience pour apprendre des actions réalisées.			
12. En connexion avec l'extérieur de l'équipe, nous contribuons à des projets innovants.			
Remarque : les questions 1 à 5 concernent la culture de résultat, les questions 6 à 9 sont le reflet de la coopération au sein de l'équipe, les questions 10 à 12 concernent la logique de progrès.			



Le rôle du manager d'une équipe performante : accompagner

Cet accompagnement prend plusieurs formes : responsabiliser, stimuler, reconnaître.

Responsabiliser

Le manager pratique un management déléгатif : il passe des contrats de délégation avec les différents collaborateurs avec l'accord des intéressés. Il encourage et respecte l'autonomie de chacun. Pour accompagner la progression des équipiers, il adopte une posture de coaching ; il se rend disponible à la demande pour apporter un appui en cas de besoin. Vis-à-vis de l'équipe, c'est un facilitateur et il se garde bien d'être trop présent ou trop pesant. Il manage plus par l'influence que par le contrôle.

Stimuler

La stimulation est nécessaire pour ne pas s'endormir sur ses lauriers. Le manager encourage l'amélioration continue. Il incite à utiliser des méthodes efficaces comme la méthode de résolution de problèmes pour traiter la non-qualité, les retards, les gaspillages. Dans le même esprit, il favorise le partage et l'apprentissage collectif.

Ce manager incite les coéquipiers à élargir progressivement leur prise de responsabilité. Il les pousse à prendre des contacts à l'extérieur pour découvrir d'autres approches, d'autres façons de travailler. Il encourage les projets d'innovation et propose de nouveaux défis à relever.

Enfin, le feed-back régulier joue son rôle pour stimuler l'équipe.

Reconnaître

On n'attend pas le stade de l'équipe performante pour pratiquer la reconnaissance. Celle-ci est utile tout au long de la vie de l'équipe. Mais elle l'est particulièrement à ce stade pour que la mobilisation se maintienne sur la durée.

On sait bien que le faible niveau de reconnaissance est une des raisons du manque d'engagement des salariés. Plusieurs aspects sont à reconnaître : les résultats obtenus, l'implication, le professionnalisme. Le collaborateur veut aussi être reconnu globalement comme une personne qui a des attentes, des idées, des contraintes ; il n'est pas uniquement une force de travail.

Pour la dynamique collective, ce qui importe, c'est que l'équipe soit reconnue en tant que telle : pour ses résultats, ses efforts, sa compétence collective, son identité propre. Ceci doit bien sûr être complété par des gestes de reconnaissance individuels.

Exemples de gestes de reconnaissance

- Mise en valeur du travail réalisé, auprès des collègues, auprès de la direction.
- Célébration d'un succès collectif.
- Séminaire combinant travail et plaisir.
- Participation à un événement ou à un club.
- Participation à certaines décisions.
- Participation à des réunions impliquant la direction.



Et vous : vous animez une équipe que vous voulez performante ?

C'est tout à votre honneur ! Vous faites certainement le nécessaire.

- › Analysez-vous collectivement les résultats dans des réunions de performance ?
- › Avez-vous une liste des actions de progrès en cours ?
- › Sur quels sujets avez-vous des débats en équipe pour les décisions à prendre ?
- › Que faites-vous pour susciter le partage de savoir-faire ?
- › Avez-vous délégué au sein de l'équipe des responsabilités stimulantes ?
- › Avez-vous mis les membres de l'équipe en relation avec des partenaires extérieurs ?
- › Y a-t-il des signes qui révèlent que les membres de cette équipe sont plutôt heureux d'y travailler ?
- › Les gestes de reconnaissance stimulent la performance : à quand remonte votre dernier geste ?
- › Quand avez-vous organisé un temps de prise de recul pour se ressourcer en équipe (bilan, cohésion, amélioration) ?

Répondre à ces questions suppose d'avoir déjà mis en place les fondations de l'équipe, à savoir :

- › clarté et pertinence de l'organisation : mission de l'équipe et objectifs, rôles, méthode de travail, indicateurs de résultats, partage de l'information ;
- › qualité des relations : respect, règles de vie, cohésion, confiance, volonté de coopérer pour un but commun.

[En bref]

- ✓ Une équipe efficace atteint durablement ses objectifs, elle vit une dynamique d'amélioration et d'innovation, elle offre un développement et une qualité de vie au travail aux coéquipiers, elle coopère efficacement avec son environnement.
- ✓ Une équipe à performance durable doit avoir une certaine stabilité et appliquer des méthodes de travail.
- ✓ Les réflexes culturels d'une équipe performante sont les suivants :
 - la culture du résultat, avec une focalisation sur des enjeux de performance ;
 - une coopération intense, dans l'équipe mais aussi avec son environnement ;
 - la volonté de progresser et de faire preuve d'agilité.
- ✓ Le rôle du manager à ce stade est d'accompagner son équipe :
 - responsabiliser en déléguant pour rendre autonome,
 - stimuler pour maintenir l'élan et la dynamique collective,
 - reconnaître les contributions pour assurer l'engagement de chacun.

8 Accompagner la fin d'une équipe

[Objectifs]

- ✓ Distinguer différentes situations de fin de vie pour une équipe et en repérer les effets.
- ✓ Savoir manager cette période de façon bénéfique pour les intéressés et pour l'organisation.

La vie d'une équipe traverse plusieurs phases à partir de sa création, mais l'équipe peut se terminer un jour. C'est vrai pour une équipe projet, qui a un début et une fin, c'est vrai également pour une équipe permanente ; l'entreprise peut y mettre fin pour différentes raisons : suppression d'activité, réorganisation, décision d'externalisation...

L'accélération des transformations en entreprise conduit de plus en plus à mettre fin à des équipes. Or les conséquences peuvent être importantes et graves pour les personnes et pour l'entreprise. Le rôle du manager est d'accompagner cette situation qui peut être délicate à gérer.

On peut donner du sens à cette situation et elle peut être l'occasion d'un nouveau départ. Voici dans ce chapitre des conseils pour agir. ■



Fin de l'équipe : de nombreuses questions



Les enjeux de la clôture d'une équipe

Nous pouvons distinguer trois cas de figure : une équipe projet se termine à la fin du projet, une équipe projet est arrêtée en cours de projet, une équipe dite permanente est supprimée.

Qu'une équipe projet soit supprimée à la fin du projet, cela est inscrit dans son ADN, c'est un événement normal, mais il est assez inattendu de mettre fin à une équipe projet en cours de route ou à une équipe permanente.

Un projet se termine

Quand un projet arrive à sa fin, le risque est de constater une certaine démobilisation : des membres de l'équipe se sentent sur le départ et pensent déjà à l'avenir, la concentration sur le résultat est moins forte. Certains peuvent considérer qu'il n'est plus nécessaire de participer aux réunions car leur contribution personnelle est achevée. On peut être triste de se séparer ou être impatient de passer à autre chose.

L'enjeu est de terminer le projet dans de bonnes conditions, de fournir un résultat de qualité comme prévu.

Un projet est arrêté en cours de route

Tous les projets ne vont pas à leur terme. Dans certains cas, on constate l'échec du projet et il faut y mettre fin. Parfois le projet se déroule très bien, pourtant la direction de l'entreprise décide d'y mettre fin, ce qui provoque déception et mécontentement.

Exemple : un gaspillage d'énergie

Dans une entreprise industrielle, la direction lance deux équipes projets pour travailler en parallèle sur deux nouveaux produits. Les deux innovations se présentent très bien. Au bout de douze mois, la direction décide, pour des raisons stratégiques, de poursuivre le projet A et de mettre fin au projet B. Les raisons de cette décision sont peu expliquées et

peu crues. Fureur de l'équipe B, démission du chef de projet, démobilisation et sous-emploi des membres de l'équipe, qui se répandent en critiques.

Une équipe permanente est dissoute

Une équipe permanente peut être dissoute pour des raisons qui lui sont propres : elle est bloquée dans son fonctionnement interne (conflit, échec collectif, manque des compétences requises). Elle peut aussi être dissoute pour des raisons qui lui sont extérieures : décision de la direction en raison d'un choix stratégique (nouvelles priorités, réorganisation, fusion, fin d'activité non rentable...).

Dans ce cas, le moral peut être gravement atteint. Soit les membres de l'équipe se sentent dévalorisés parce qu'ils n'ont pas été à la hauteur, soit ils considèrent que la direction a pris une décision injuste ou incompréhensible.

L'enjeu est de permettre un nouveau départ pour chacun dans un climat constructif. Faute de quoi, il faudra faire face au découragement, au désengagement, à la révolte, à la démission des meilleurs. ■

Recommandations pour accompagner la fin d'une équipe

Dissolution d'une équipe projet à la fin du projet

Incitez l'équipe à maintenir la qualité de la prestation jusqu'à la fourniture du résultat final. Faites en sorte que les relais soient bien transmis aux personnes concernées.

Faites un bilan du projet : réalisez un retour d'expérience pour identifier l'enseignement que l'on peut en retirer, à titre collectif et individuel. Faites part aux autres chefs de projets du retour d'expérience, qui peut les intéresser.

Marquez la fin du projet par un évènement final pour célébrer l'achèvement ; éventuellement invitez le commanditaire, le client du projet. Remerciez, reconnaissez et valorisez le travail réalisé.

Si vous êtes le manager du projet, contactez le manager hiérarchique direct du participant pour faire part de sa contribution au projet afin que ce soit pris en compte dans son évaluation personnelle.

Accompagnez les personnes pour faciliter la suite de leur parcours ou leur affectation sur un autre projet, donnez des perspectives.

Dissolution d'une équipe projet avant la fin prévue du projet

Expliquez la raison stratégique qui justifie la fin du projet, donnez des éléments de contexte qui sont pris en compte par la direction.

Faites un bilan du projet : réalisez un retour d'expérience pour identifier l'enseignement que l'on peut en retirer, à titre collectif et individuel. Soulignez les acquisitions de méthode pour chacun.

Si vous êtes le manager du projet, contactez le manager hiérarchique direct du participant pour faire part de sa contribution.

Accompagnez les personnes pour faciliter la suite de leur parcours ou leur affectation sur d'autres projets, en lien avec la ligne hiérarchique ou la fonction ressources humaines.

Dissolution d'une équipe permanente en raison d'une réorganisation

Expliquez la raison stratégique qui justifie la réorganisation et la fin de cette équipe.

Faites le bilan de ce qui a été réalisé et le bilan de ce qui a été appris par les uns et les autres. Reconnaissez le travail réalisé, soulignez les acquis pour chacun.

Prenez les mesures nécessaires pour capitaliser et transmettre le savoir faire de l'équipe.

Faites en sorte que le relais soit passé correctement à ceux qui doivent éventuellement prendre la suite.

Accompagnez les personnes avec soin pour faciliter la suite de leur parcours professionnel.

Le style de management

Le style de management en phase de dissolution de l'équipe est souvent persuasif, car il existe un risque de démobilisation, de découragement, de crainte pour l'avenir. C'est une période où il est important de gérer les émotions pour que chacun garde un esprit constructif. Le manager garde donc un comportement très relationnel.

Il est bénéfique de ponctuer positivement une transition par un rituel (repas ou autre évènement) afin de conclure sur une note satisfaisante le travail réalisé. ■

Apprendre de l'expérience



Bonnes pratiques

Pourquoi faire un retour d'expérience ?

- ▶ Pour que les membres de l'équipe retirent un enseignement personnel de l'expérience vécue.
- ▶ Pour que l'entreprise apprenne collectivement de cette expérience et évite de répéter des erreurs.
- ▶ Pour apporter une conclusion positive aux difficultés rencontrées : nos faux pas sont des occasions d'apprentissage et d'amélioration.

Recommandations pour le retour d'expérience

Cette réflexion finale de l'équipe gagne à être collective et préparée. Ce n'est pas le moment de régler des comptes sur les insuffisances du passé ; l'heure est plutôt tournée vers l'avenir pour identifier les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans les prochains travaux en équipe. Insister sur l'état d'esprit, qui s'attache aux logiques d'amélioration et d'apprentissage.

Les questions suivantes permettent de préparer individuellement ces échanges.

- ▶ Qu'avons-nous réussi dans notre travail en équipe ?
- ▶ Qu'avons-nous moins bien réussi ?
- ▶ Qu'aurions-nous dû faire de plus ?
- ▶ Quels conseils donner aux prochaines équipes ?
- ▶ Qu'ai-je le plus apprécié dans ce travail en commun ?
- ▶ Qu'est-ce qui m'a été le plus pénible ?
- ▶ Qu'ai-je appris au cours de cette expérience de travail en équipe ?

Pour que le retour d'expérience soit profitable à l'entreprise, il faut trouver le moyen d'en faire bénéficier les autres équipes par une communication adaptée. ■

Et vous : comment réagir à la fin de vie de l'équipe ?

- Avez-vous déjà eu l'occasion de vivre la fin d'une équipe ? Si oui, cette expérience a-t-elle été positive ?
- S'il fallait mettre fin à votre équipe actuelle, quelles seraient les réactions ? Que pourriez-vous proposer pour accompagner cette situation ?
- Avez-vous déjà pratiqué des séances de retour d'expérience ?
- Avez-vous déjà conduit des entretiens professionnels avec des collaborateurs pour faire un bilan du travail et parler des perspectives ?
- Êtes-vous assez informé pour aider les membres de votre équipe concernant leur parcours de carrière, les possibilités de prochaine affectation, les possibilités de formation ?

[En bref]

- ✓ Au moment de la clôture de l'équipe, veiller à la qualité du travail final de l'équipe en évitant un désengagement précoce, s'assurer que tous les relais sont transmis comme il le faut.
- ✓ Gérer la dimension émotionnelle de cette période en traitant les craintes, les déceptions éventuelles.
- ✓ Expliquer le sens des décisions prises qui ont un effet sur la vie de l'équipe.
- ✓ Reconnaître le travail accompli et le résultat obtenu, donner du feed-back sur ce qui a été réalisé.
- ✓ Pratiquer le retour d'expérience pour que la fin de l'équipe soit une occasion d'apprentissage et d'amélioration.
- ✓ Marquer symboliquement la fin de l'équipe par un événement mémorable.
- ✓ Réaliser les entretiens individuels d'appréciation.
- ✓ Donner à chacun des perspectives individuelles pour l'avenir de son parcours, faire le lien avec la fonction ressources humaines.

9 Animer une équipe multiculturelle, à distance

[Objectifs]

- ✓ Surmonter la distance culturelle.
- ✓ Accompagner votre équipe dans des relations interculturelles.
- ✓ Dépasser la distance physique.
- ✓ Veiller à une bonne communication à distance avec votre équipe.

Avec la mondialisation des entreprises il est de plus en plus fréquent de voir des équipes éclatées, dont les membres sont dispersés sur différents territoires. La difficulté augmente quand les coéquipiers appartiennent à des cultures différentes. Comment travailler ensemble alors qu'il existe de nombreux risques d'incompréhension et de tension ? Comment créer un espace où la coopération va être rapidement au bon niveau malgré les obstacles ? Ce chapitre vous propose des clés pour y parvenir. ■



Animer une équipe multiculturelle

Surmonter la distance culturelle dans l'animation d'équipe

Les équipes sont de plus en plus souvent multiculturelles et à distance. C'est un défi de réussir à éviter les malentendus interculturels, réussir la coopération, comprendre les différences.

Les stéréotypes

Nous avons tous des stéréotypes sur les autres cultures. Voici des exemples de stéréotypes : les Allemands sont travailleurs, rigoureux, disciplinés, sûrs d'eux ; les Japonais sont dévoués à l'entreprise ; les Anglais sont pragmatiques, flegmatiques et indépendants ; les Polonais sont conservateurs, travailleurs, courageux ; les Américains sont efficaces, individualistes, légalistes. Et nous les Français, on nous considère comme étant très hiérarchiques mais peu consensuels, créatifs mais peu rigoureux...

Réussir une relation interculturelle nécessite de prendre conscience de nos stéréotypes. Ceux-ci résultent de généralisations, qui accentuent certains traits et qui sont partagées par de nombreuses personnes. Nous sommes habités par des images qui influencent notre façon de voir nos interlocuteurs. Il est donc important de faire preuve d'ouverture pour prendre du recul par rapport à des stéréotypes, se dire qu'une personne a le droit d'être différente du stéréotype correspondant à sa catégorie.

Les différences culturelles

Il faut aussi éviter de nier les différences. La négation des différences culturelles vient freiner la compréhension interculturelle. En fait, il convient de se décentrer de ses propres références : ce qui nous semble naturel et universel ne l'est pas du tout. Voici des exemples de quelques différences.

- » L'équilibre entre la réflexion et l'action : dans certaines cultures, on plonge rapidement dans l'action alors que pour d'autres, la réflexion abstraite est primordiale.
- » L'expression des émotions : pour certaines cultures il est normal de montrer ses émotions, pour d'autres, il faut faire preuve de retenue
- » La prise de décision : dans un pays, il est normal de décider par consensus, dans un autre, le responsable hiérarchique doit bien évidemment décider tout seul.

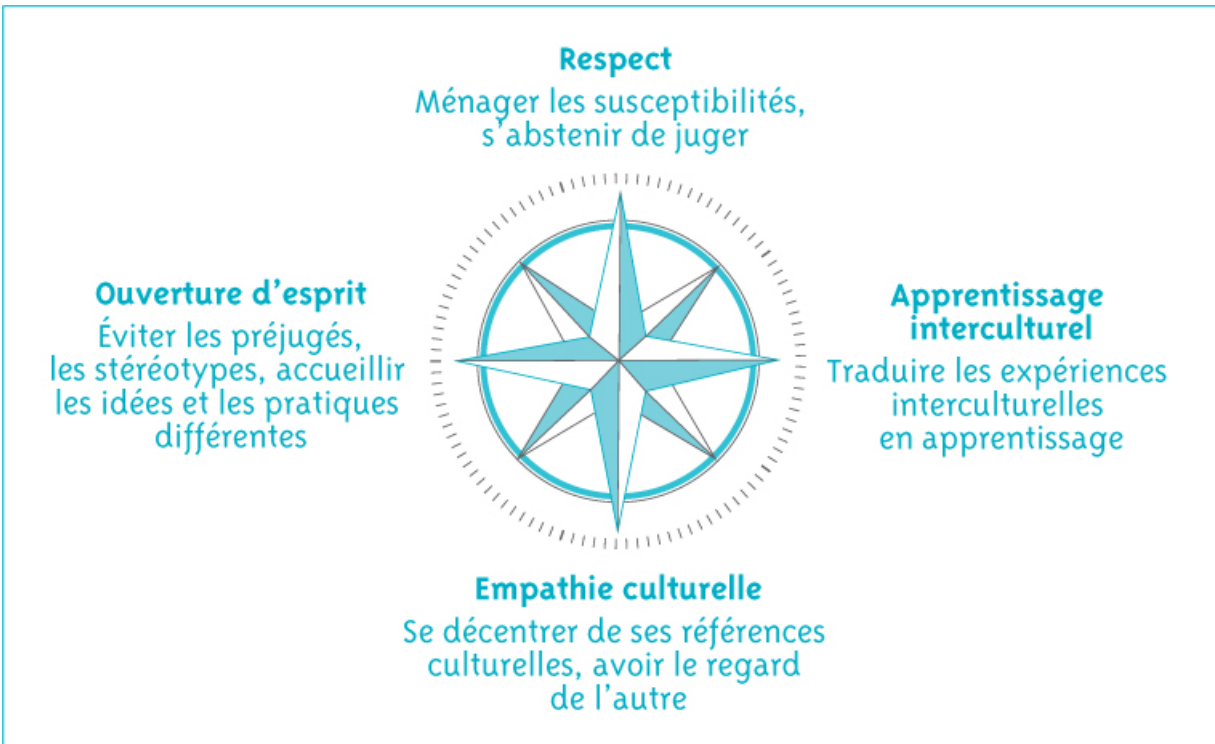
Imaginez maintenant que vous êtes le manager d'une équipe et que vous animez une réunion : la moitié du groupe met la priorité sur la relation et considère qu'on ne pourra bien travailler que si l'on commence par nouer des liens forts entre les personnes, l'autre moitié met la priorité sur la tâche pour des raisons culturelles ; elle considère que l'on doit se mettre au travail sans perdre de temps en bavardages !

Les différences culturelles peuvent concerner de nombreux aspects comme les relations, conviviales ou très formelles, la gestion du temps et des horaires, la conception des relations hiérarchiques, la frontière plus ou moins grande entre vie professionnelle et vie privée.

L'apprentissage interculturel

À ce sujet, vous pouvez lire avec intérêt *Travailler dans un contexte multiculturel*, rédigé par Bernard le Clech. Pour éviter d'être déboussolé par ce type de relations, il y propose les quatre « points cardinaux de la compétence interculturelle », repris ci-après.

Les quatre points cardinaux de la compétence interculturelle¹



Ce que peut faire le manager d'une équipe multiculturelle

Au moment de la création d'une équipe multiculturelle, il y a toujours un temps consacré à faire connaissance. Pour prévenir les freins culturels qui pourraient surgir, le manager propose d'échanger sur les stéréotypes existant dans un pays et sur les habitants des autres pays. Comment les Allemands voient les Français, comment les Français voient les Américains, etc. Avant d'engager la discussion, il est préférable de donner aux participants quelques minutes pour qu'ils réfléchissent et mettent leurs idées par écrit. Ensuite, le manager propose d'échanger. Bien sûr, il faut faire preuve d'humour et de recul pour que les stéréotypes soient identifiés comme tels.

Exemples : l'expression des stéréotypes

- « En Allemagne, nous avons cette image des Français au travail : ils savent bien s'adapter aux aléas et se débrouiller pour trouver des solutions, mais parfois, ils ont du mal à tenir leurs engagements. Et aussi, ils changent d'avis : par exemple, si l'on

prend une décision en réunion le vendredi, eh bien le lundi, le Français la remet en question parce qu'entre-temps, il a eu une meilleure idée.

— Vous reconnaissez-vous dans ce portrait ?

— Moi ? Pas du tout. Je ne corresponds pas à votre stéréotype ! »

- « Pour nous, Français qui travaillons avec des Américains, nous avons d'eux cette image : ils sont très contractuels ; c'est dans le contrat, je le fais, ce n'est pas dans le contrat, je ne le fais pas. C'est une qualité, mais parfois, c'est un frein à une bonne coopération s'il y a un imprévu. Finalement, c'est plus facile de coopérer avec un Japonais, car il a le sens du collectif. Du moins c'est la représentation que j'en ai. »

Autre recommandation au manager d'une équipe multiculturelle : l'équipe peut être amenée à utiliser une seule langue, que les membres ont en partage, mais qui n'est pas la langue maternelle pour tous ; cette langue est souvent « une sorte » d'anglais.

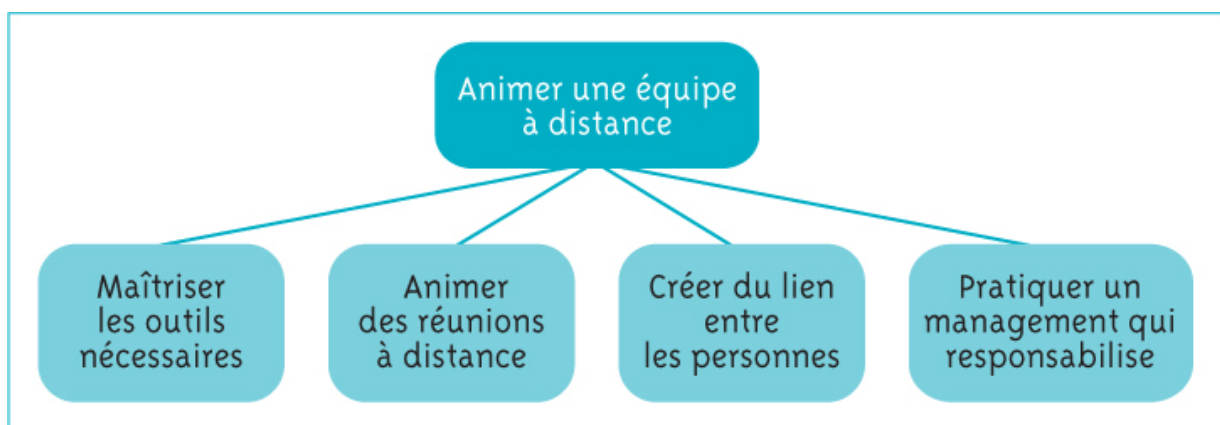
Dans ce cas, il est essentiel de demander à tous de parler lentement, d'exposer ses idées de manière précise, d'expliquer soigneusement, de communiquer des textes qui explicitent les points importants, d'inviter les interlocuteurs à reformuler ce qui a été compris. Faute de quoi, le travail en équipe multiculturelle peut se révéler laborieux et décourageant. ■

Animer une équipe à distance

La nécessité de surmonter la distance physique

Les équipes dispersées sur le territoire sont de plus en plus nombreuses : travail sur différents sites, missions en étant détaché ou en déplacement, télétravail, équipe projet avec des contributeurs éloignés. Cette nouvelle façon de travailler rend le management délicat, avec des risques notables : l'équipe peut être éclatée, l'efficacité collective fragilisée, la motivation dégradée par l'isolement. Le manager peut avoir de plus en plus de mal à assurer son rôle. Voici quelques recommandations pour faire face.

Surmonter la distance



Maîtriser les outils nécessaires

L'équipe à distance a besoin de maîtriser les technologies parce que les échanges et le travail collaboratif sont au cœur du quotidien des membres de l'équipe. Les personnes ont besoin de collaborer de façon intense, en mode synchrone soit par des réunions de face à face, soit par des conférences téléphoniques ou des vidéoconférences. L'équipe a besoin d'avoir un accès partagé aux mêmes documents – les espaces partagés et les wikis sont très utiles. Pour communiquer en temps réel des informations

ponctuelles et des questions, les outils de microblogging comme Twitter et la messagerie instantanée sont pratiques, car il faut pouvoir partager rapidement et simplement des informations, des réactions aux événements.

50%

de courriels inutiles

Keven Hall a réalisé une enquête sur des équipes virtuelles montrant que les participants reçoivent environ 60 courriels par jour, dont seulement 25 % leur sont nécessaires pour leur travail et 50 % tout à fait inutiles².

Les membres d'une équipe ont besoin de bien se connaître. Au moyen d'un réseau social, l'utilisation des fonctionnalités d'identification des personnes peut y contribuer lorsque les personnes échangent des informations plus personnelles (une identité numérique présentant un profil riche). C'est très utile dans la phase de création de l'équipe.

Une équipe traditionnelle se vit avec une unité de temps et de lieu ; une équipe à distance se vit dans des lieux différents mais avec des temps partagés à distance par vidéoconférences ou téléconférences. On franchit un pas avec l'équipe virtuelle, qui se construit autour d'outils collaboratifs, lesquels deviennent un lieu virtuel où se rencontrer de façon synchrone ou asynchrone. L'équipe virtuelle travaille « ensemble séparée » en quelque sorte.

Cela implique que le manager doit évaluer et prendre en compte la maturité numérique de ses coéquipiers. Un apprentissage des outils collaboratifs se fait en équipe, par l'expérimentation, par la pratique, en étant guidé. Le but de l'apprentissage est aussi d'alléger les échanges par courriel, de savoir passer d'une information poussée à une information tirée par le bénéficiaire.

Animer des réunions à distance

Les réunions téléphoniques ou par vidéoconférences doivent être encore plus préparées et organisées que les réunions en face à face. Il s'agit d'être vigilant pour vérifier le matériel, limiter la durée et les objectifs de la réunion à distance, communiquer par avance des documents, distribuer la parole de façon structurée et équitable, reformuler ce qui a été dit, rédiger un relevé de décision en fin de séance.

L'animateur invite chacun à se nommer avant de prendre la parole. Il incite à être concis, fait tourner la parole, contrôle les digressions, et formule des synthèses partielles. Il compense l'absence de communication non verbale en interrogeant les participants sur leur ressenti. La plupart de ces conseils valent pour toutes les réunions, mais ils deviennent essentiels pour des rencontres à distance. Si vos réunions en face à face sont peu motivantes, les mêmes réunions faites à distance ne le seront pas non plus.

Créer du lien entre les personnes

Les rencontres physiques sont l'occasion de développer les relations : le temps passé à faire connaissance et à vivre ensemble des moments conviviaux sera très bénéfique pour que les relations à distance se fassent en confiance. Le manager a tout intérêt à renouveler périodiquement ces rencontres en face à face pour entretenir les relations et pour faire vivre les objectifs communs de l'équipe.

D'une certaine façon, il convient de « sur-communiquer » pour dépasser l'obstacle de la distance et entretenir une présence à distance. Il est recommandé d'instaurer des habitudes de partage et d'entraide : former des binômes qui coopèrent au sein de l'équipe, animer un forum de discussion ou un espace collaboratif, envoyer une infolettre périodique.

À distance : sur-communiquer



Pratiquer un management qui responsabilise

Afin d'animer une équipe à distance, le manager est très structurant en ce qui concerne l'organisation du travail, le choix des outils pour le travail de groupe, les règles et les rythmes de travail, l'organisation d'un séminaire annuel...

Une fois les objectifs collectifs et individuels bien définis, la distance incite à un management assez délégatif. Le membre de l'équipe est responsable d'un résultat : il va l'obtenir en faisant preuve d'autonomie. En raison de la distance, le manager s'attache à conserver un relationnel fort, mais il adopte plutôt un comportement de coach, qui aide et accompagne, plutôt qu'un comportement de contrôleur. Cela pose la question de la maturité de chaque collaborateur, qui doit être motivé et compétent pour ce travail à distance, autonome mais pas indépendant ! On lira à ce sujet *Manager à distance* de Bernard Le Clech. ■

Et vous : quelle est votre expérience de l'interculturel et du management à distance ?

- › Avez-vous l'expérience de relations interculturelles ?
- › Avez-vous à animer une équipe multiculturelle ? Si oui quels sont les points délicats à gérer ?
- › Quelles précautions conseilleriez-vous dans cette situation ?
- › Avez-vous une équipe avec plusieurs générations qui s'apparente au multiculturel ?
- › Avez-vous une équipe dont certains membres sont à distance ?
- › Quelles recommandations feriez-vous au manager d'une équipe à distance ?
- › Quelle est la maturité numérique des membres de votre équipe ? Savent-ils utiliser les technologies qui facilitent le travail à distance ?

[En bref]

- ✓ Pour réussir les relations interculturelles dans l'équipe, celle-ci doit prendre conscience des stéréotypes que nous avons sur les autres cultures ; elle doit aussi prendre en compte les différences culturelles bien réelles qui existent.
- ✓ Le manager peut favoriser l'apprentissage interculturel en invitant l'équipe à prendre du recul par rapport à ses expériences. Il incite au respect d'autrui, à l'ouverture d'esprit, à l'empathie culturelle.
- ✓ Pour manager une équipe à distance, veillez au bon usage des outils numériques et améliorez votre capacité d'animation des réunions à distance.
- ✓ Aidez les membres de votre équipe à surmonter la distance en créant des liens forts entre les coéquipiers et en renforçant leur autonomie individuelle.

-
1. D'après Le Clech, Bernard, *Travailler dans un contexte multiculturel*.
 2. Hall, Kevan, *Making the Matrix Work*, NB Publishing, 2013.

10 Faire vivre une équipe de direction

[Objectifs]

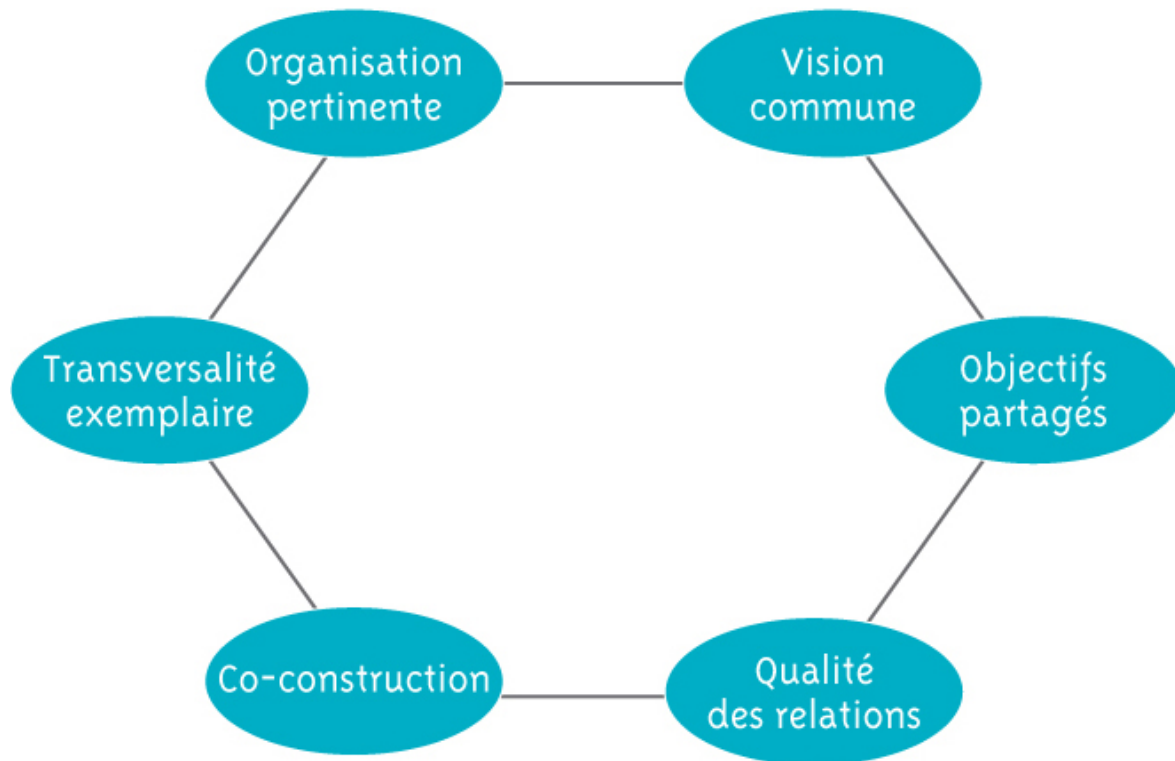
- ✓ Repérer quelques faiblesses fréquentes dans le travail des équipes de direction.
- ✓ Noter des points de vigilance concernant l'organisation d'une équipe de direction.
- ✓ Voir comment inspirer une véritable équipe de direction, levier de la performance collective.

Une équipe de direction devrait être un puissant levier de performance pour l'entreprise. De plus, de nombreux responsables préconisent le travail en équipe à leurs collaborateurs. La meilleure façon de les y inciter serait de vivre déjà ce travail en équipe entre membres d'une même équipe de direction. Or les équipes de direction sont loin d'être exemplaires : ce sont souvent de pseudo-équipes et il est fréquent qu'une équipe de direction ne sache pas travailler collectivement.

Voici un chapitre que vous aurez envie de faire lire à votre propre manager ! ■



Faire vivre une équipe de direction



Les faiblesses les plus courantes des équipes de direction

La spécificité d'une équipe de direction

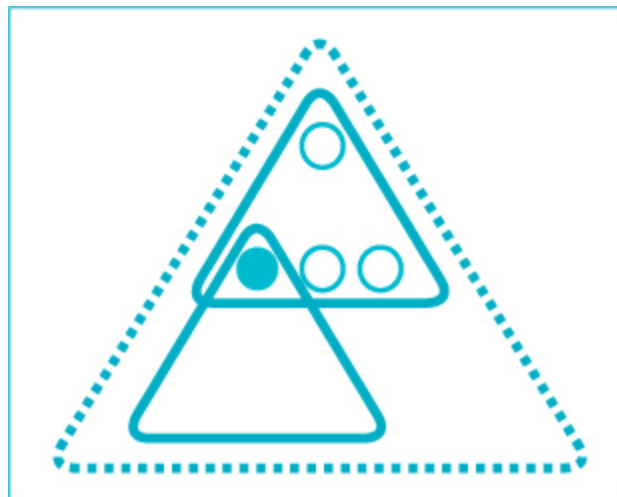
L'équipe de direction d'une entité ou d'une entreprise est particulière. Chacun est dans une logique de double appartenance : appartenance à cette équipe de direction d'une part, et à l'équipe opérationnelle que l'on anime sur le terrain d'autre part. Cela provoque des dilemmes.

Pour certains, il existe un risque de confusions entre la notion d'« équipe » et de « comités » auxquels on participe. Se réunir périodiquement ne signifie pas faire équipe.

L'équipe de direction est plus virtuelle qu'une équipe classique : moins d'actions communes, moins de temps passé ensemble, une unité de lieu moins sensible.

L'équipe peut endosser différents rôles : rôle de conception, rôle de décision collective, rôle de leadership collégial vis-à-vis des collaborateurs. Le rôle de décision n'est donc pas le seul.

Conjuguer une double appartenance



Les responsabilités se situent à plusieurs niveaux : au niveau de l'équipe, du directeur lui-même, de chacun des membres individuellement. Il s'agit donc de repérer et de conjuguer ces niveaux de responsabilité.

Les situations qui posent souvent problème

Composition de l'équipe

Une difficulté est liée à la composition de l'équipe de direction. Il peut y avoir du flou quant à la composition de cette équipe. Qui en fait partie ? Avons-nous trop de participants ? Est-elle à géométrie variable ? A-t-on une équipe élargie pour consultation ?

Réflexion collective

Autre difficulté : peu de temps est consacré à la réflexion collective, en particulier sur des sujets à enjeu, ce qui devrait être la vocation d'une équipe de direction. De plus, les réunions sont souvent peu stimulantes, ce qui provoque une faible envie d'y participer. On peut se demander si l'équipe de direction manifeste un véritable leadership collectivement.

moins de

25 %

des comités de direction présentent des performances pour le travail en équipe¹

Cloisonnement

Par ailleurs, il est fréquent que chaque membre de l'équipe de direction reste principalement focalisé sur son propre domaine de responsabilité. Il est assez difficile de se sentir coresponsable de la réussite globale. Un membre de l'équipe peut avoir du mal à communiquer avec le personnel en étant porteur de la vision et du discours de l'équipe de direction dans son ensemble. Si chaque membre de l'équipe de direction cherche avant tout la réussite du

secteur qu'il dirige, alors tous les collaborateurs reproduisent un fonctionnement cloisonné, en silo. Il est donc fréquent qu'un comité de direction ne donne pas l'image de la transversalité et du leadership partagé.

Compétence pour le travail collectif

Enfin, les membres de l'équipe de direction ont été nommés en fonction de leur expertise, de leur expérience ou de leur personnalité... Mais souvent, ils n'ont pas eu l'occasion d'apprendre à travailler en équipe. L'apprentissage de la coopération et du travail collectif reste à faire.

Conséquences

Ces éventuelles difficultés sont graves pour deux raisons. D'une part, on se prive de la puissance de travail d'une véritable équipe, ce qui serait un atout majeur pour la performance de l'entité dirigée, d'autre part, l'exemple donné a des répercussions négatives sur le fonctionnement des autres équipes en raison du mimétisme. Nous précisons dans les pages qui suivent les bonnes pratiques contribuant au dynamisme d'une équipe de direction. ■

Les bonnes pratiques pour donner du souffle à une équipe de direction

Une organisation pertinente

Participants peu nombreux et bien choisis

Pour faire véritablement équipe, l'équipe de direction doit être peu nombreuse. Moins de sept personnes est une taille qui permet de se réunir facilement, d'avoir des communications fréquentes les uns avec les autres. Il faut également veiller à la complémentarité des compétences. Enfin, il faut que ces personnes soient disposées à consacrer du temps à ce travail collectif : du temps pour produire ensemble, mais aussi du temps pour se connaître et apprendre à bien travailler ensemble.

Équipe élargie et comités

Une équipe réduite de décideurs est compatible avec une équipe de direction élargie à plus de personnes pour orienter les réflexions, préparer l'avenir. Mais il est important d'éviter le flou sur qui fait partie de quelle instance.

Il convient aussi de prévoir des comités ad hoc, avec pouvoir de décision, sur certains thèmes comme la validation des choix d'investissement ou le lancement d'un nouveau produit. Un tel comité rassemble les personnes concernées et compétentes pour le sujet, sans considération de niveau hiérarchique. Cela permet d'alléger le travail du comité de direction et de le focaliser sur les sujets à enjeu majeur.

Mission de l'équipe

Un acte fondateur consiste à définir la mission de l'équipe de direction. Cette mission ne se confond pas avec la mission de son directeur ou des membres de l'équipe. Mais dans certains cas, telle

responsabilité, naturellement confiée à un des membres de l'équipe, gagnerait à être pilotée de façon plus collective.

Temps collectifs

L'organisation, c'est aussi la planification des temps collectifs. Cela suppose de prévoir à l'avance du temps pour une production en commun. Le temps étant une denrée rare, il convient de bien sélectionner les sujets à enjeu ; par exemple, une nouvelle orientation stratégique ou l'identification des talents qui ont du potentiel... Il s'agit de choisir les sujets pour lesquels il y aura une véritable valeur ajoutée à produire ensemble. Ces temps collectifs peuvent inclure des séminaires de travail, des sessions de team-building pour apprendre à travailler ensemble et consolider l'équipe.

On voit par là l'intérêt de clarifier les processus de décision en précisant les thèmes de travail collectif, mais aussi les instances de décision, qui peuvent être selon le sujet : l'équipe de direction, un membre de cette équipe, le manager de cette équipe, un comité ad hoc. C'est important, car tout travail collectif exige du temps et les responsables vont être vite agacés si leur temps est mal utilisé.

Une vision commune au sein de l'équipe de direction

Une équipe de direction digne de ce nom se forge une vision commune, au-delà du court terme : « Avons-nous une image commune du futur souhaité ? Quelle représentation avons-nous de nos points forts et faibles au regard de notre environnement et de son évolution ? Quelle est notre ambition pour cette entité dans les deux ou trois années à venir ? Quelles sont nos priorités ? »



Situation vécue dans un comité de direction

- Le consultant : « Je vous propose d'inscrire individuellement sur un post-it la principale priorité de votre établissement pour l'année à venir »
- Constat : une très grande diversité des réponses, chacun tenant surtout compte de son secteur de responsabilité ; de ce fait chacun prend conscience de la nécessité de construire collectivement une vision commune des priorités.

La force de la vision vient de son mode d'élaboration, qui doit provoquer l'adhésion. Elle est puissante si cette vision est construite en commun, plus fragile si elle est donnée par le dirigeant.

Cette vision est réellement partagée si tous les membres de l'équipe la comprennent de la même façon. Un signe ne trompe pas : elle est vraiment appropriée si n'importe quel membre est en mesure de la présenter au personnel de façon convaincante. La vision doit être motivante. Elle doit aussi donner lieu à un déploiement opérationnel réaliste, qui donne du sens aux contributions faites localement.

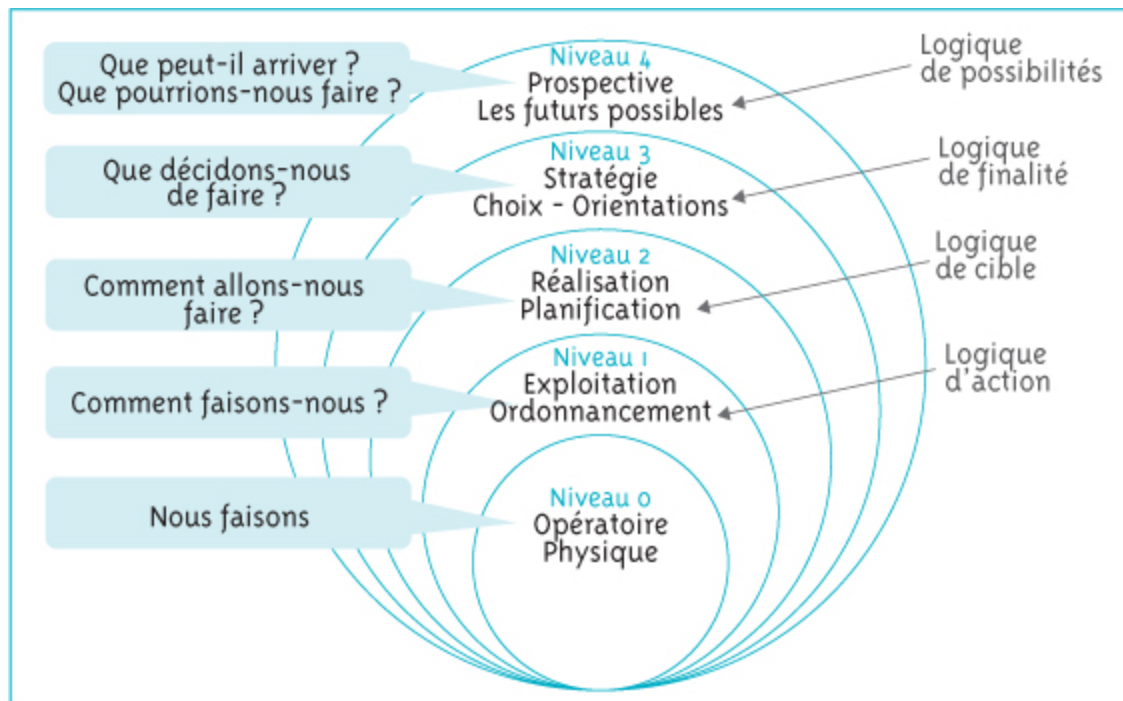
Exemples de visions

- Être considéré comme le meilleur service après-vente de notre domaine d'activité
- Être le prestataire de logistique le plus réactif de notre région
- Rendre les personnes aptes à effectuer un retour à la vie normale, suite à des difficultés survenues accidentellement

Le troisième exemple cité ci-dessus correspond à ce que Manfred Mack² appelle « un but élevé ». Il se distingue d'autres formulations où l'on poursuit des buts « exigeants », « ambitieux », qui expriment l'intention d'être le premier, d'avoir tel taux de croissance... On doit se demander quel genre de vision est le mieux à même de donner du sens aux efforts collectifs.

La réflexion sur la vision commune de l'équipe de direction est l'occasion de se demander si cette équipe prend ses responsabilités au bon niveau. Dans son livre *Manager dans la complexité*, Dominique Genelot propose aux dirigeants différents niveaux de logique (cf. schéma page suivante). La responsabilité de l'équipe de direction s'exerce aux différents niveaux, en s'attachant particulièrement au moyen et long terme : déterminer et conduire les évolutions, préparer les évolutions.

Les niveaux de logique du pilotage des organisations



D'après D. Genelot, *Manager dans la complexité*, Eyrolles, à paraître.

Les objectifs communs à l'équipe

La façon de définir les objectifs a une grande influence sur les comportements. Il est fréquent que le déploiement des objectifs stratégiques donne lieu en cascade à une répartition d'objectifs selon les services ou les départements. Ainsi, un membre de l'équipe de direction va surtout prendre en compte les objectifs de son propre secteur : ce sera un frein pour le fonctionnement transversal et la réussite collective. Pour faire exister le comité de direction en tant qu'équipe, le dirigeant doit proposer des objectifs collectifs dont tous se sentiront coresponsables. Il s'agit de formuler et valoriser des objectifs communs à côté des objectifs individuels.

Le choix de ces objectifs collectifs est délicat, car il doit correspondre à une production collective de l'équipe. Production que celle-ci va mieux réussir que ne le ferait un seul de ses membres. Voici des thèmes qui peuvent s'y prêter : préparation d'une orientation stratégique, accompagnement d'un changement d'organisation,

identification et gestion des potentiels, définition d'un plan de communication pour l'entité...

Attention, il est sage d'être sélectif pour le travail en équipe de direction. On pourrait décourager l'équipe à vouloir traiter ensemble trop de sujets, en consommant beaucoup de temps pour des thèmes qui ne le méritent pas.

Quelle responsabilité pour l'équipe de direction ?

Management	Leadership
➤ Planifier, fixer les objectifs, organiser ➤ Préparer le budget, les plans d'action, le calendrier et prévoir les ressources pour atteindre les résultats ➤ Organiser les missions et responsabilités, créer les méthodes, les procédures et les systèmes ➤ Suivre les résultats, contrôler, organiser la résolution des problèmes ➤ Produire du résultat	➤ Développer une vision et définir une orientation ➤ Développer des stratégies pour produire les changements nécessaires ➤ Fédérer les personnes pour atteindre un but, développer la conscience stratégique ➤ Motiver, inciter, dynamiser les personnes ➤ Produire du changement

La qualité des relations au sein de l'équipe

La définition d'objectifs communs à l'ensemble de l'équipe va déjà contribuer à susciter un sentiment de solidarité. Au-delà, il est recommandé de favoriser la connaissance mutuelle, de permettre à chacun d'identifier les compétences des autres. C'est nécessaire pour la confiance interpersonnelle.

On va plus loin en organisant la coopération entre les managers. Des binômes de managers peuvent être constitués : afin de favoriser l'entraide ou préparer une contribution pour le travail de l'équipe. Un signe de la qualité des relations : les échanges sont nombreux et intenses entre les membres, sans passer par l'intermédiaire du responsable de l'équipe ; ces échanges ont lieu également en dehors des réunions.

La qualité des réunions contribue à la qualité des relations au sein de l'équipe. C'est le cas lorsque ces réunions sont animées avec

méthode et qu'elles sont stimulantes. Le contre-exemple est souvent rencontré : ce sont des réunions interminables, où l'on aborde de trop nombreux sujets, en consacrant trop de temps à des points qui ne le méritent pas. Le pire est obtenu lorsque le directeur passe en revue la situation de chaque responsable en profitant du fait qu'il les a sous la main. Ces dialogues devraient avoir lieu en entretien et non au cours de la réunion.

Les bonnes pratiques des réunions sont théoriquement connues, mais ne considérons pas qu'elles soient intégrées : ne pas hésiter à expliciter les règles du jeu pour que tous deviennent vigilants quant à leur bonne mise en œuvre.



Bonnes pratiques des réunions d'équipe de direction

- ▶ Limiter l'ordre du jour.
- ▶ Définir le résultat attendu de la réflexion collective.
- ▶ Soigner la préparation, veiller à la qualité des échanges préalables en utilisant les outils collaboratifs.
- ▶ Consacrer du temps aux sujets importants et commencer par eux.
- ▶ Veiller à la qualité de l'écoute mutuelle, prendre le temps de l'analyse et de la compréhension.
- ▶ Rédiger un relevé de décision en fin de réunion.
- ▶ Evaluer brièvement la rencontre.

Les processus de co-construction

La co-construction en équipe de direction n'est pas chose facile, car les différents responsables ont plutôt envie de défendre les intérêts de leur domaine de responsabilité. De plus, certains ont tendance à être a priori d'accord avec le chef : c'est une conséquence de la « distance hiérarchique », dimension qui reste importante en France.

Pour une bonne qualité du débat, le dirigeant doit expliquer sincèrement qu'il ne cherche pas à faire passer son point de vue à tous les coups. Ce dirigeant libère la parole sur les sujets délicats en invitant chacun à s'exprimer ; il indique également qu'il ne va pas être le seul à assumer les choix collectifs.



Paroles d'un dirigeant à son équipe

« J'ai une représentation très partielle de la situation. Je ne sais pas ce qu'il faut faire. J'espère que vous allez m'influencer et m'apporter votre expérience ! ».

« Je ne vais pas être le décideur ultime de tout. Quand nous nous mettons d'accord sur une décision, l'un d'entre vous se désigne comme étant le porteur de la décision pour nous tous ».

Débattre, c'est accepter la confrontation de points de vue différents. Les membres de l'équipe doivent pouvoir exprimer franchement leurs réticences ou leur désaccord, en veillant à le faire à l'intérieur de l'équipe et non pas à l'extérieur.

C'est la qualité du débat qui permet à chacun d'être solidaire et d'être porteur du discours commun.

Notons que la co-construction va au-delà des débats en face à face au sein de l'équipe de direction. En effet, on peut vouloir mobiliser l'intelligence collective de l'organisation en utilisant les outils numériques, les outils collaboratifs, en étant actifs sur les réseaux sociaux. Cela introduit une nouvelle question : quelle est la maturité numérique de l'équipe de direction ?



Bonnes pratiques : agilité numérique de l'équipe de direction

Les outils numériques et collaboratifs sont-ils un apport significatif à l'efficacité de l'équipe ?

- ▶ Bon niveau d'utilisation des outils.
- ▶ Meilleur partage de l'information.
- ▶ Veille et compréhension de l'environnement.
- ▶ Réactivité de l'équipe.

Une transversalité exemplaire

La transversalité est bien identifiée comme un facteur de performance globale pour l'entreprise. Les membres de l'équipe de direction peuvent être exemplaires de plusieurs façons.

- Ils partagent une même attention à l'environnement de l'entité, aux attentes des clients et à celles des partenaires de

l'entreprise. Ils s'impliquent activement dans les communautés, dans le réseau social de l'entreprise, dans les réseaux externes.

- Ils développent la transversalité au sein de l'équipe de direction. C'est possible d'y parvenir en confiant la responsabilité du pilotage d'un projet transverse ou d'un processus transverse à un membre de l'équipe. Ce faisant, ce dernier doit coopérer avec ses collègues pour parvenir au résultat. Par exemple, le responsable de production est chargé du projet de redéfinition du rôle de la fonction RH ; ou encore le responsable commercial est chargé du bon fonctionnement du processus facturation (et non le responsable comptable). En assurant ces rôles qui semblent à contre-emploi, les managers incarnent la transversalité et le décroisement recherché. ■

Et vous : quelle est votre équipe de direction ?

- Votre équipe de direction est-elle de taille adéquate et a-t-elle les compétences requises ?
- Quelle est la maturité de cette équipe de direction ? Les participants savent-ils travailler ensemble et sont-ils motivés pour le faire ?
- Chacun est-il porteur des orientations de l'équipe de direction ? Est-il capable de parler au nom de cette équipe ?
- Quel mode de management pour accompagner cette équipe et continuer de la faire progresser ? Quels sont les obstacles et les points d'appui ?
- Parmi les points suivants, quels sont ceux qui méritent d'être travaillés ?
 - Mission et objectifs collectifs, vision commune.
 - Planification du travail collectif sur les sujets à enjeu.
 - Connaissance mutuelle et confiance.
 - Décloisonnement et coopération transversale.
 - Efficacité des réunions.
 - Qualité des débats et co-construction.
 - Agilité numérique.
 - Focalisation sur l'essentiel.

[En bref]

- ✓ Veiller à la bonne composition de l'équipe de direction, avec un nombre réduit de décideurs regroupant les compétences requises.
- ✓ Confier à cette équipe une mission claire, en définissant des objectifs collectifs, distincts des objectifs individuels.
- ✓ Consacrer et planifier du temps pour la réflexion collective, se concentrer sur un nombre réduit de sujets, ceux qui représentent un enjeu significatif.
- ✓ Apprendre à l'équipe de direction à travailler en équipe et à se sentir coresponsable de la réussite collective. Veiller à la qualité des réunions et des débats.
- ✓ Développer le mode de fonctionnement transversal (management des projets et des processus) et dépasser les cloisonnements.

1. Étude conduite auprès de 120 comités de direction par Harvard University et Hay Group. Cité dans le livre de Wageman, Ruth, Nunes, Debra, Burruss, James, *Senior Leadership Teams*, Harvard Business School Press, 2008.

2. Mack, Manfred, *Pleine valeur*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2003.

Prolongement : l'équipe à l'ère du numérique

La révolution numérique : un exemple de changement pour les équipes

La multiplication des usages et des applications numériques est une source d'innovation et de transformation dans les entreprises : commerce en ligne, plateformes collaboratives, réseaux sociaux, télétravail, microblogging... Cela entraîne de nouvelles façons de communiquer, des évolutions de comportements chez les collaborateurs, et aussi nécessairement chez le manager d'équipe.

De nouveaux comportements

Le changement a une dimension technique, mais surtout culturelle. Le travail d'équipe va en être de plus en plus transformé. On peut noter le développement de nouveaux comportements.

- Nouvelles habitudes de partage et de mise en commun : l'influence vient du partage de l'information et non de sa rétention. Valorisation de la coopération.
- Communication plus libre et sans référence au statut hiérarchique : les idées sont sur un pied d'égalité.
- Décloisonnement : effacement des frontières et multiplication des interactions possibles. Possibilité de solliciter de multiples avis, de créer des liens.
- Développement de l'auto-organisation : initiatives de personnes pour se regrouper autour d'un sujet d'intérêt commun. Des groupes de travail s'autoconstruisent.

- » Apparition de nouveaux leaders sur les forums en ligne. L'expertise utile est reconnue.
- » Développement des équipes virtuelles avec le travail à distance.

Un nouveau manager

Les nouvelles façons de travailler changent plus vite que le management. Le manager d'équipe en phase avec l'entreprise numérique va adopter un nouveau positionnement. On attend de lui qu'il soit porteur d'un discours positif sur le numérique, qu'il accepte de ne pas tout contrôler, en particulier de ne pas contrôler la communication de ses collaborateurs. Au contraire, il les invite à la « prise de parole numérique », il encourage la coopération et l'entraide, il suscite les initiatives.

Ce nouveau manager a une posture d'accompagnement. Il développe l'agilité numérique de ses coéquipiers. Par exemple, il aide les collaborateurs à mieux communiquer, à formuler des messages efficaces, adressés aux bonnes personnes.

Ce profil de manager ressemble au manager de l'équipe performante décrit au chapitre 7, car il développe l'autonomie des collaborateurs, il valorise leurs contributions, il les incite à s'engager.

Lui-même doit acquérir une bonne maîtrise des outils du numérique. Il va jouer le jeu de la transversalité. Au-delà de l'équipe qu'il dirige, et qui est souvent à distance, il s'attache à animer des communautés ou à les inciter à s'auto-organiser. Ainsi, une nouvelle culture du management va se mettre en place progressivement. ■

Faites le point sur votre lecture

- › Quelles sont les caractéristiques d'une équipe ? (chapitre 1)
- › Quels sont les facteurs qui contribuent à la dynamique d'une équipe ? (chapitre 1)
- › Quels sont les cinq stades classiques de développement d'une équipe ? (chapitre 2)
- › Maturité d'une équipe : quelles composantes permettent de situer la maturité d'une équipe ? (chapitre 2)
- › Quel style de management convient à une équipe en phase de création ? (chapitre 3 et 4)
- › Quels conseils donnez-vous à un manager dont l'équipe traverse une période de confrontations internes ? (chapitre 5)
- › Pouvez-vous citer des exemples de normes de fonctionnement que l'on peut mettre en place pour harmoniser la vie d'une équipe ? (chapitre 6)
- › Comment caractérisez-vous une équipe performante ? À quoi le constate-t-on au-delà de ses bons résultats ? (chapitre 7)
- › Le chapitre sur la clôture d'une équipe propose six recommandations pour bien vivre cette période. Pouvez-vous citer quatre de ces recommandations ? (chapitre 8)
- › Comment aider une équipe multiculturelle à prendre du recul par rapport aux stéréotypes que nous avons sur la culture des autres ? (chapitre 9)
- › Quels conseils donner à un manager devant animer une équipe à distance ? (chapitre 9)
- › Pouvez-vous mentionner trois faiblesses assez fréquentes dans les équipes de direction ? (chapitre 10)

- Que conseilleriez-vous à une équipe de direction pour dépasser les cloisonnements entre services ? (chapitre 10) ■

OceanofPDF.com

Bibliographie

Belbin, Meredith, *Les Rôles en équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

Brun, Jean-Pierre, *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Eyrolles, 2013.

Cardon, Alain, *Coaching d'équipe*, Eyrolles, 2014.

Devillard, Olivier, *Dynamiques d'équipes*, Eyrolles, 2005.

Genelot, Dominique, *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2011.

Le Clech, Bernard, *Manager à distance*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2013.

Le Clech, Bernard, *Travailler dans un contexte multiculturel*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2009.

Tonnelé, Arnaud, *La Bible du team-building. 55 fiches pour développer la performance des équipes*, Eyrolles, 2015.

Ribéry, Marie-France, *Outils et exercices pédagogiques pour le formateur. Formation à l'animation d'équipe*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2010.

Tissier, Dominique, *Management situationnel. Vers l'autonomie et la responsabilisation*, Insep Consulting Éditions, Bernard Julhiet Group, 2001.

West, Michael. A., *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, BPS Blackwell, 2012. ■

Index

A

animation d'équipe 12, 48, 50, 51, 55, 59, 63, 64, 68, 90, 91, 101, 120, 149
autonomie 11, 22, 33, 35, 41, 45, 46, 47, 53, 54, 106, 128, 147, 149
auto-organisation 146

C

caractéristiques d'une équipe 7, 8, 10, 24, 27, 41, 95, 97, 148
changement 89, 140, 146, 148
charge de travail 72, 83, 93
clients 13, 21, 32, 47, 51, 53, 58, 59, 60, 76, 77, 87, 88, 91, 92, 97, 100, 102, 103, 143
clôture d'une équipe 112, 148
co-construction en équipe 13, 51, 142, 144
coéquipiers 40, 64, 65, 67, 74, 77, 78, 89, 90, 91, 94, 97, 101, 103, 104, 105, 106, 109, 126, 147
cohésion 16, 19, 23, 24, 28, 34, 38, 69, 87, 92, 108
comité 13, 14, 134, 136, 137, 139
communauté 7, 14, 38, 86
communication 22, 37, 59, 63, 74, 105, 116, 127, 140, 147
compétence 7, 22, 29, 33, 35, 45, 46, 50, 52, 67, 99, 107, 121, 122
complémentarité des rôles 62, 86, 94
comportement difficile 75
composition de l'équipe 7, 23, 134, 145
confiance 17, 19, 29, 30, 32, 36, 37, 49, 67, 86, 88, 93, 94, 108, 127, 141, 144
conflit 38, 49, 76, 77, 78, 113

confrontations 29, 70, 77, 83, 148
création de l'équipe 28, 40, 41, 43, 56, 64, 67, 68, 69, 90, 91, 97,
110, 123, 126, 148

D

déléguer 46
démarche de résolution de problème 76
difficultés relationnelles 70, 71, 74
distance 7, 120, 125, 126, 127, 128, 142, 147, 148, 149
dynamique 8, 16, 18, 20, 21, 24, 38, 41, 107, 109, 148

E

efficacité 6, 7, 47, 56, 97, 98, 102, 125, 143, 149
équipe de direction 7, 131, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140,
142, 143, 144, 145, 148
équipe multiculturelle 7, 120, 123, 124, 148
équipe performante 95, 97, 98, 102, 103, 104, 106, 107, 109, 147

F

faire connaissance 60, 65, 69, 123, 127
feed-back 51, 55, 74, 82, 83, 89, 90, 93, 94, 106, 118
focalisation 19, 23, 24, 97, 98, 103, 109

G

groupe 11, 14, 17, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 38, 49, 64, 65, 70,
75, 76, 87, 91, 121, 128

H

harmonisation 31, 41, 50, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94

I

innovation 6, 52, 81, 100, 104, 106, 109, 146

L

leader 17, 21, 22, 23, 24

M

management directif 45, 53, 55

management participatif 53, 77, 88, 94

management persuasif 50, 63, 77

management situationnel 33, 43, 45, 47

maturité 7, 27, 33, 34, 35, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 84, 126, 128, 143, 144, 148

méthode 37, 49, 67, 70, 72, 74, 102, 106, 108, 115, 141

motivation 24, 33, 45, 46, 52, 125

N

nouveau membre 87

O

objectif commun 11, 50

organisation 11, 12, 13, 56, 58, 59, 60, 63, 65, 68, 69, 72, 75, 76, 108, 110, 128, 131, 136, 137, 140, 142, 149

outils numériques 142, 143

P

performance 6, 7, 8, 17, 23, 31, 40, 41, 43, 51, 52, 63, 84, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 108, 109, 131, 135, 143, 145, 149

R

reformuler 83, 124, 127

règles 10, 16, 21, 28, 30, 31, 36, 50, 51, 76, 86, 88, 89, 93, 94, 108, 128, 141

règles de comportement 88, 89, 94

responsabiliser 46, 106, 109

résultat 10, 18, 19, 20, 21, 52, 58, 63, 77, 87, 92, 98, 103, 104, 105,
109, 112, 114, 118, 128, 140, 141, 143
réunion 36, 49, 50, 60, 64, 76, 82, 101, 104, 109, 121, 123, 127,
141, 142
rôles 8, 10, 14, 19, 21, 24, 37, 51, 60, 61, 62, 63, 69, 72, 83, 90, 91,
108, 133, 143

S

stades de développement 25, 27, 28, 31, 33

T

taille de l'équipe 11, 35, 136, 144
technologies 126
tension 28, 73
turbulence 29, 30, 31, 38, 39, 41, 49, 82, 84

V

vision 19, 63, 72, 80, 92, 134, 137, 138, 140, 144, 145

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook



Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur



OceanofPDF.com