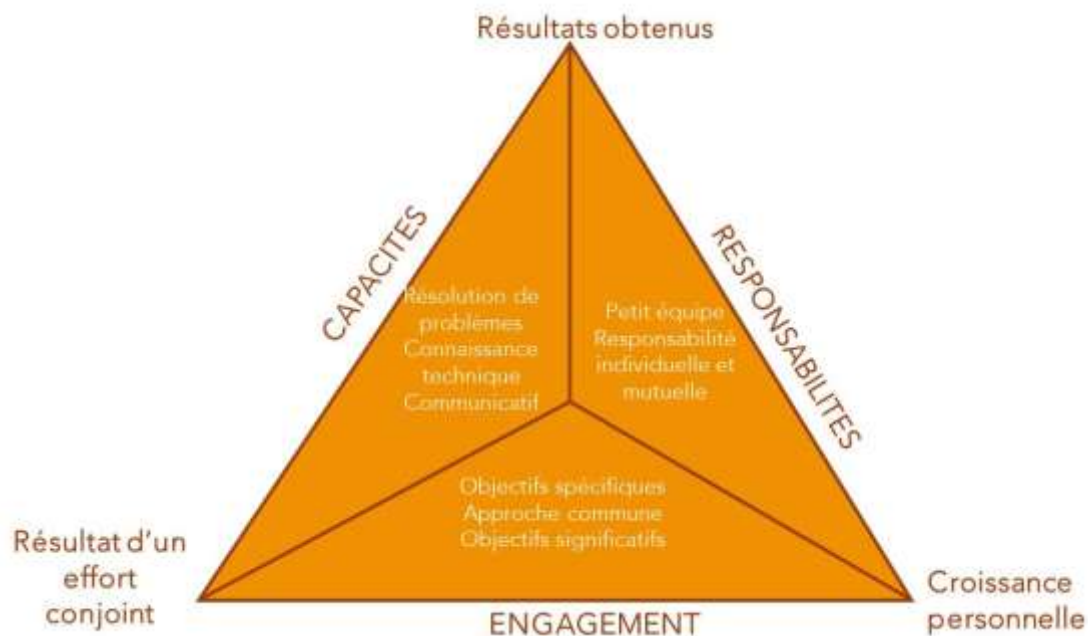


Techniques – Travail d'équipe

Les composants d'une excellente équipe

« The Discipline of Teams » de Katzenbach & Smith est depuis de nombreuses années l'ouvrage de référence en matière de travail d'équipe. En 1993, ces deux consultants ont réalisé une étude sur les origines du succès des équipes. Ils ont remarqué que les équipes n'étaient parfois que des groupes de travail (un amalgame d'individus) ou des pseudo-équipes (au sein desquelles les vrais problèmes n'étaient pas abordés). Les équipes vraiment performantes se distinguent par un certain nombre de caractéristiques résumées dans ce triangle.



- 🔗 De quelles **capacités** avez-vous besoin dans votre équipe ? Trop souvent, la composition d'une équipe se fonde uniquement sur les connaissances techniques. Ce n'est pas grave, mais si vous ne mettez que des techniciens ensemble, vous risquez de vous retrouver face à un manque de qualités communicatives. Vous avez donc également besoin de participants qui sont doués en matière de communication. En outre, il faudra également s'attaquer à certains problèmes. C'est pourquoi il doit également y avoir des membres de l'équipe qui peuvent penser de façon créative et résoudre les problèmes.
- 🔗 L'**engagement** s'obtient de trois façons. Premièrement, l'objectif doit être formulé clairement et précisément. « Travaillez sur l'orientation client avec

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

« votre équipe » est un exemple de ce qu'il ne faut pas faire. L'objectif doit également être significatif, c'est-à-dire sensé. Si l'équipe n'en voit pas les raisons, elle ne peut pas non plus s'impliquer. Enfin, et c'est très important : il faut des accords sur l'approche. Comment allons-nous collaborer, quand allons-nous nous réunir, comment communiquerons-nous, comment réaliserons-nous les ajustements ? Toutes les règles de vie et méthodes doivent être claires pour tout le monde dès le début : les bons comptes font les bons amis.

- Vous obtenez la **responsabilité** lorsque trois aspects sont en ordre. À long terme, la responsabilité d'une trop grande équipe est trop faiblement répartie. Les petites équipes sont donc plus efficaces. Une équipe composée de six membres semble idéale. Deuxièmement, il faut définir clairement la responsabilité individuelle de chacun : qui s'occupe de quoi, qui assume quelles tâches. Le troisième élément est la responsabilité mutuelle : tous les membres de l'équipe peuvent se demander des comptes s'ils estiment que l'objectif global est menacé. Cette dernière approche est parfois difficile pour les personnes qui ont tendance à être susceptibles.

Lorsque toutes les conditions sont réunies, vous obtenez des résultats, une croissance personnelle et le plaisir de travailler ensemble.

Pas d'équipe sans confiance mutuelle

Patrick Lencioni élabore une vision plus récente dans son livre « Les cinq frustrations du travail d'équipe ».



Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- ❶ La **confiance** doit servir de base à l'équipe. Dans le cas contraire, nous faisons tous semblant d'être invulnérables : nous montrons notre côté robuste et cachons nos faiblesses. Sans ouverture d'esprit et sans confiance, vous n'arriverez jamais à rien, vous devez donc partir sur cette base et la développer.
- ❷ En outre, il convient d'exprimer et de clarifier les **conflits**. Autrement, nous continuons à jouer un rôle dans une fausse harmonie, avec beaucoup de tensions internes sous-jacentes.
- ❸ L'**engagement** résulte de la précision des tâches de chacun. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous obtiendrez un engagement direct de la part de tous. Remarquez que Lencioni a certainement étudié le modèle de Katzenbach et Smith !
- ❹ L'absence de **responsabilité personnelle** résulte souvent du fait que nous ne mettons pas la barre suffisamment haute pour nous-mêmes. Il y a encore trop souvent une absence d'engagement au niveau du fonctionnement de l'équipe.
- ❺ Après tout, vous pouvez collaborer et être fiers de ce que vous faites. Mais si vous devenez trop complaisants, l'accent sera alors mis sur le statut et l'ego au lieu de ce qui compte vraiment : les **résultats**.

Un rôle parfait pour chaque membre

Meredith Belbin a remarqué que les membres d'une équipe adoptent un certain comportement préférentiel. C'est ainsi qu'il a finalement décrit huit rôles d'équipe différents que vous pouvez endosser.

Coordinateur	Mène l'équipe dans la bonne direction, clarifie les objectifs, assure le respect des procédures
Promoteur (Resource Investigators)	Networker extraverti, toujours à la recherche de nouvelles opportunités
Concepteur (Plant)	Philosophe introverti, concentré sur la recherche créative
Preneur (Monitor)	Prévenant et critique, analytique et stratège très prudent
Propulseur (Shapers)	Motivé et orienté sur les performances, cherche à relever des défis et n'a pas peur du conflit
Organisateur (Implementers)	Travailleur acharné pratique et terre-à-terre, réaliste, ordonné, orienté sur les tâches

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Perfectionneur (Completer Finishers)	Indique ce qui peut mal tourner, perfectionniste, précis, axé sur la qualité.
Soutien (Teamworker)	Serviable et attentif, recherche la relation, plein de tact et engagé, médiateur orienté sur le groupe.

Si vous poussez quelqu'un dans un rôle qui ne lui convient pas de nature, sa motivation diminuera à long terme. Utilisez donc toujours les membres de l'équipe sur la base de leur force et ne les forcez pas à faire quelque chose « dans le cadre d'un processus d'apprentissage » qu'ils n'aiment pas.

Décider en groupe ou seul ?

Les décisions de groupe sont toujours meilleures, il y a des centaines d'exercices d'équipe qui nous en persuadent. Est-ce vraiment le cas ?

Le contenu qualitatif d'une décision de groupe sera certes meilleur, mais sous certaines conditions :

- les membres du groupe ont tous les mêmes valeurs
- aucun membre du groupe n'est un expert
- les membres du groupe ne se connaissent pas ou n'ont aucune relation fonctionnelle ou hiérarchique
- la décision n' a pas de conséquences graves (il ne s'agit que d'un exercice)
- le processus de vote ou de sélection est simple et peut-être même anonyme

Il est clair que dans la plupart des situations commerciales, ces conditions NE sont PAS remplies. Et une décision de groupe sera alors toujours faussée.

L'une des formes les plus connues de biais est la pensée de groupe. **La pensée de groupe** est un phénomène psychosocial, dans le cadre duquel un groupe – de personnes en soi très compétentes – est influencé par des processus de groupe de telle sorte que la qualité des décisions de groupe diminue. Il voit le jour lorsque les membres du groupe s'attardent principalement sur le contenu de l'accord et l'unanimité d'un processus décisionnel, plutôt que sur une analyse critique des faits.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !



Un autre exemple bien connu est le **paradoxe Abilene**, dans le cadre duquel plusieurs personnes prennent ensemble une décision qui est à l'opposé des préférences de chaque individu du groupe. Il s'agit d'une erreur courante dans la communication de groupe, où chaque membre croit à tort que sa propre préférence est contraire à celle du groupe et ne fait donc pas d'objections.

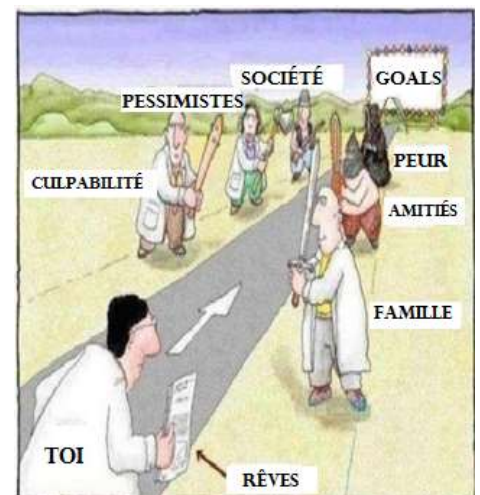
Une décision de groupe peut donc se révéler mauvaise si elle est déformée. Il n'y a qu'une seule solution : s'assurer que chaque membre du groupe a la confiance nécessaire pour exprimer ouvertement son opinion. Le grand avantage d'une décision commune, c'est qu'elle sera soutenue par l'équipe: après tout, c'est elle qui en a décidé ainsi. Et c'est ce que nous appelons la capacité de charge.

Assertivité pour tous.

Il ressort de tout ce qui précède que votre franchise, votre capacité et volonté d'exprimer votre opinion et votre confiance mutuelle sont essentielles dans le cadre d'un bon travail de groupe. Il s'agit du plaidoyer d'une communication assertive.

Dans la pratique, il n'est pas toujours facile d'y parvenir. Très souvent, nous sommes freinés par des pensées et des idées (dont nous ne parlons pas, bien sûr).

C'est un exercice amusant pour tout le monde d'énumérer, de noter et de discuter de ces obstacles cachés : voyez ce qu'il en reste !



Member of the Cameleon Group

Vision – Équipe de travail

Par rapport à de nombreux autres sujets de gestion, le travail d'équipe est relativement peu abordé. Les équipes sont-elles tellement difficiles à comprendre ? La dynamique est-elle si grande et si diverse que nous ne pouvons pas y associer de règles générales ?

Le bon fonctionnement d'une équipe est bien sûr lié à de nombreux autres composants dans l'environnement immédiat de l'équipe : les qualités et le style du leader, la motivation générale du groupe, la culture d'entreprise, etc.

Notre vision du bon fonctionnement des équipes est le résultat de la théorie et de ce que nous constatons dans la pratique. Voici un résumé de ce que nous pensons à ce sujet :

- Les équipes fonctionnent mieux s'il y a un respect mutuel pour la diversité de l'équipe. Tout le monde ne peut pas être au premier plan (et c'est même mieux ainsi), et tout le monde ne doit pas être un gentil suiveur. Un bon mélange des deux aide le groupe à aller de l'avant. Regarder positivement ce que chaque membre du groupe peut apporter donne de bons résultats.
- Les équipes obtiennent de meilleurs résultats si elles savent clairement ce qu'elles font et pourquoi. Un objectif clair et un cadre précis augmentent la motivation.
- Enfin, la communication affirmée au sein de l'équipe est également un facteur positif. Trop souvent, les conflits sont étouffés et non exprimés, ce qui ne fait qu'accroître les tensions internes. Alors, dites ce qui vous tracasse, trouvez ensemble une solution et reprenez le travail l'esprit tranquille.