

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**

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.

**Développer
une équipe performante**

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

Didier Noyé

Développer une équipe performante

Piloter son équipe
avec le management situationnel

EYROLLES

Sommaire

L'équipe, un levier majeur de performance.....	6
--	---



1. Qu'est-ce qu'une équipe performante?.....	8
---	----------

Les caractéristiques d'une équipe.....	10	Deux casquettes pour conduire l'équipe.....	21
La dynamique de l'équipe.....	16		



2. Repérer les stades de développement d'une équipe.....	25
---	-----------

Les cinq stades de développement.....	27	Quel stade de développement ?.....	33
---------------------------------------	----	------------------------------------	----



3. Adapter son management au développement de l'équipe	43
---	-----------

Rappel sur le management situationnel.....	45	Le management aux différents stades	49
Un management adapté au développement de l'équipe ..	48		



4. Créer une équipe.....	56
---------------------------------	-----------

L'organisation à mettre en place	58	Les points clés pour réussir la phase de création	67
Réussir l'implication de chacun.....	63		



5. Gérer les turbulences d'une équipe	70
--	-----------

Comprendre les sources de tensions	72	Favoriser des débats constructifs au sein de l'équipe	79
Réagir face aux difficultés relationnelles de l'équipe	74		

	6. Harmoniser le fonctionnement d'une équipe 84	
	L'équipe en phase d'harmonisation86	Le rôle du manager en phase d'harmonisation.....88
	7. Amener une équipe à la performance 95	
	Qu'est-ce qu'une équipe performante ?97	Le rôle du manager d'une équipe performante : accompagner.....106
	Les réflexes culturels d'une équipe performante.....103	
	8. Accompagner la fin d'une équipe 110	
	Les enjeux de la clôture d'une équipe112	Apprendre de l'expérience.....116
	Recommandations pour accompagner la fin d'une équipe.114	
	9. Animer une équipe multiculturelle, à distance..... 119	
	Animer une équipe multiculturelle.....120	Animer une équipe à distance125
	10. Faire vivre une équipe de direction..... 131	
	Les faiblesses les plus courantes des équipes de direction :133	Les bonnes pratiques pour donner du souffle à une équipe de direction136
	Prolongement : l'équipe à l'ère du numérique146	
	Faites le point sur votre lecture148	
	Bibliographie.....149	
	Index.....150	

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.