

Connaissez-vous les quatre règles pour bien gérer une équipe ?

« Les leaders doivent toujours agir en sachant qu'ils font partie de quelque chose de supérieur à eux-mêmes et à leurs intérêts personnels. » – Jocko Willink et Leif Babin

« Avant que vous soyez un leader, le succès consiste à vous développer. Lorsque vous devenez un leader, le succès consiste à faire grandir les autres. » – Jack Welch

« Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès. Travailler ensemble est un succès. » – Henry Ford

« En tant que leader, vous devenez le gardien des espoirs des autres. Mais vous n'êtes pas leur rêve ; vous êtes simplement le gestionnaire de leur rêve. Les leaders ont souvent tendance à inverser cette dynamique en pensant qu'ils sont meilleurs que les autres. Cependant, le leadership ne consiste pas à s'approprier le pouvoir, mais à le partager – à donner du pouvoir aux autres, à les soutenir. Le leadership est comme l'amour : en l'accumulant, il se flétrit et meurt ; en le donnant, cependant, il se multiplie de manière exponentielle. » – Bob Burg et John David Mann

Votre défi

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage avant de lire l'interprétation. Réfléchissez à une équipe efficace à laquelle vous avez appartenu ou à laquelle vous appartenez actuellement. Cela pourrait être une équipe de travail, une équipe sportive ou toute autre forme d'équipe.

1. Qu'est-ce qui a marqué cette équipe pour vous ?
2. Qu'avez-vous particulièrement apprécié en faisant partie de cette équipe ?
3. Qu'est-ce qui a contribué à rendre cette équipe particulièrement efficace ?

Ensuite, pensez à une équipe inefficace à laquelle vous avez également appartenu et répondez aux mêmes questions.

Interprétation

Était-il plus facile de décrire l'équipe efficace ou l'équipe inefficace ? Si vos expériences ont été particulièrement bonnes ou mauvaises, il est probable que vous en gardiez des souvenirs forts. Avoir

une expérience positive avec une équipe peut grandement influencer votre perception et votre approche du travail d'équipe.

Les réponses à ces questions révèlent ce qui est important pour vous dans une équipe. Par exemple, si dans votre exemple d'équipe efficace, vous avez été apprécié en tant que membre contributeur, tandis que dans votre exemple d'équipe inefficace, vous avez ressenti être exclu et insignifiant, ces éléments soulignent votre besoin d'inclusion et de reconnaissance en tant que membre important de l'équipe. Vous pourriez donc réfléchir à la manière dont vous aidez les membres de votre équipe à se sentir inclus et valorisés.

Il est crucial de former une équipe de taille optimale et de favoriser la diversité tant dans la composition de l'équipe que dans les rôles que chaque membre joue. Les équipes comptant de cinq à sept membres montrent un niveau de rendement et de satisfaction élevé. En revanche, les équipes trop grandes (huit membres et plus) ou trop petites (deux à quatre membres) sont moins efficaces dans la prise de décisions. De plus, les équipes trop nombreuses peuvent rencontrer des difficultés de communication et de gestion des tâches.

En outre, il est essentiel d'accepter la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles ainsi que d'expériences professionnelles. Chaque individu apporte des talents uniques. Melvin Sorcher et James Brant, spécialistes du recrutement pour des postes de direction, observent que les meilleurs leaders forment des équipes solides avec des membres possédant divers styles et compétences et qui sont francs sur les actions à entreprendre. Ils ne cherchent pas à recruter des personnes qui leur ressemblent ou qui sont simplement d'accord avec eux. Bien que la diversité puisse parfois rendre la prise de décision plus longue et augmenter les risques de conflits, elle conduit également à des décisions plus robustes. Il est crucial d'écouter ces différentes voix et de chercher des points communs.

Selon Melvin Sorcher et James Brant, les grands leaders engagent des individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome. Ils les aident à grandir en leur confiant des responsabilités croissantes. Ainsi, ces leaders développent les autres par le biais d'expériences concrètes plutôt que par des discours sur le leadership.

Règle 1 : Les leaders doivent former des équipes de taille optimale composées d'individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome, et favoriser une grande diversité en acceptant la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles, ainsi que d'expériences professionnelles.

Quel type d'équipe créez-vous dans votre environnement de travail? Vos employés sont-ils simplement des individus accomplissant leur travail sans véritable interaction entre eux? L'esprit d'équipe et le sentiment de communauté doivent être cultivés de manière délibérée. Ce n'est pas quelque chose qui se produit spontanément. Voici quelques conseils pour vous aider.

- Favorisez l'entraide et la coopération entre les membres de l'équipe.
- Démontrez de la confiance envers vos collègues.
- Soyez patient, courtois et encouragez les membres de l'équipe à agir de même entre eux.
- Cultivez l'humour et l'enthousiasme au sein de l'équipe.

- Renforcez le sentiment d'appartenance et de confiance pour consolider l'unité de l'équipe.
- Célébrez les succès de manière continue et informelle.

Ces pratiques peuvent contribuer à créer un environnement de travail où chaque membre de l'équipe se sent valorisé et motivé à contribuer positivement.

Le travail d'équipe présente souvent des défis importants. Une équipe fonctionne comme une microsociété, où certains membres sont très engagés tandis que d'autres sont plus passifs ; il y a des leaders et des suiveurs, des membres organisés et d'autres moins, ainsi que ceux qui ont une attitude positive et ceux qui peuvent être des perturbateurs. Cette diversité est normale, mais certaines équipes réussissent mieux que d'autres. Quel est leur secret ?

Pour les nouveaux leaders, le défi principal est non seulement de faire une bonne première impression, mais aussi d'être efficaces dès le départ. Par exemple, les nouveaux leaders doivent :

- observer attentivement et développer leur réseau d'alliances ;
- travailler à obtenir l'acceptation de leur leadership par les membres de l'équipe ;
- rencontrer individuellement les membres pour comprendre leurs forces, leurs faiblesses, leurs motivations et leurs objectifs, afin de réduire les craintes et établir une relation de confiance ;
- encourager l'autogestion en impliquant les membres dans la prise de décisions ;
- acquérir une compréhension approfondie du fonctionnement de l'organisation, y compris les forces et les faiblesses du département, les procédures existantes et les normes formelles et informelles ;
- communiquer de manière efficace avec les membres de leur équipe ainsi qu'avec leur supérieur, en jonglant avec les attentes parfois contradictoires (effet sandwich) ;
- trouver un équilibre entre la stabilité nécessaire et l'introduction de changements progressifs, tout en gérant efficacement la résistance au changement ;
- développer une capacité à travailler efficacement avec les collègues et les clients.

Tout un défi, n'est-ce pas ? Dans «The Seven Ages of the Leader», l'expert en leadership Warren Bennis conseille aux nouveaux leaders de porter une attention particulière à leurs actions lorsqu'ils prennent leurs premières fonctions. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, il souligne : « Vos premiers actes peuvent soit rallier les gens autour de vous, soit les tourner contre vous, parfois de façon permanente. Et ces premières actions peuvent avoir un impact durable sur la performance de l'équipe. Il est souvent préférable pour le novice de faire une entrée plus discrète. Cela vous permet de recueillir des informations et de développer des relations de manière réfléchie. Cela vous donne l'occasion d'apprendre sur la culture de l'organisation et de bénéficier de la sagesse de ceux qui sont déjà présents. [...] Cela montre que vous êtes un leader, pas un dictateur. » Auriez-vous eu tendance à agir ainsi naturellement ?

Règle 2 : Les leaders doivent cultiver un esprit d'équipe et un sentiment de communauté en encourageant l'entraide, la coopération, la confiance, la courtoisie, l'humour, l'enthousiasme, le sentiment d'appartenance et en célébrant les succès de manière continue et informelle.

Troisièmement, il est important de reconnaître l'étape à laquelle votre équipe est parvenue et de gérer efficacement la transition entre ces étapes.

Étape	Ce que le leader doit faire
Formation (<i>forming</i> , nouvelle équipe, nouveau leader ou nouvelles tâches)	Aider les membres à mieux se connaître et à déterminer leurs responsabilités et rôles respectifs
Tumulte (<i>storming</i> , le conflit émerge)	Gérer les frustrations et résoudre les désaccords ; clarifier les attentes, écouter activement et convenir d'un mode de fonctionnement
Normalisation (<i>norming</i> , établir des règles pour travailler ensemble)	Encourager les membres à partager leurs connaissances, à établir de bonnes relations et à trouver des méthodes efficaces pour collaborer
Rendement (<i>performing</i> , atteindre les objectifs)	Soutenir l'équipe pour qu'elle fonctionne de manière optimale tant sur le plan relationnel qu'opérationnel en mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs
Dissolution (<i>adjourning</i> , dire au revoir)	Célébrer les réussites collectives et trouver une manière appropriée de dissoudre l'équipe lorsque le moment est venu ; gérer les sentiments de perte qui peuvent surgir

Vous avez probablement remarqué que les conflits font partie intégrante du processus de développement d'une équipe. Ainsi, un certain nombre de conflits peuvent aider les équipes à « grandir ». Par conséquent, si un conflit survient au sein de votre équipe, ce n'est pas nécessairement un signe d'échec. Cependant, il y a trois points à garder à l'esprit.

- Il est essentiel que l'équipe résolve les conflits de manière constructive. Si le conflit persiste, cela pourrait déstabiliser l'équipe et entraver sa progression vers les étapes suivantes. Il est donc important de traiter les conflits directement et d'établir des règles de fonctionnement claires pour définir les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte ainsi que d'autres éléments nécessaires à la réussite de l'équipe. Ainsi, il est normal et même bénéfique d'avoir un certain niveau de conflit dans une équipe.
- De plus, il est réaliste de s'attendre à ce que l'équipe puisse parfois régresser à un stade de développement plus précoce lorsque des changements surviennent du point de vue des membres, du leadership, des tâches ou du contexte global.
- Enfin, selon les chercheurs Jack Ito et Céleste Brotheridge, il est crucial de gérer à la fois les aspects des tâches et des relations à chaque étape du développement d'une équipe. Leurs recherches indiquent que le progrès d'une équipe peut être entravé si les relations interpersonnelles de l'équipe restent bloquées à un stade de développement inférieur.

Règle 3 : Les leaders doivent reconnaître l'étape de développement de leur équipe et gérer efficacement les transitions entre ces étapes.

Quatrièmement, assurez-vous de clarifier et de gérer le travail de l'équipe de la manière suivante :

- Fixez des objectifs réalistes et opportuns. Pour ce faire, développez des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis, passionnants et récompensés) en collaboration avec les membres de l'équipe afin de garantir leur engagement.
- Ensuite, élaborer un plan de travail basé sur ces objectifs. Ce plan devrait décrire les tâches à accomplir, les résultats attendus pour chaque tâche, les délais associés, la répartition des responsabilités et les mécanismes pour maintenir les membres mutuellement responsables de leurs engagements.
- Développez ensuite des procédures et des structures pour soutenir le travail d'équipe, telles que des mécanismes de suivi des progrès et de l'atteinte des objectifs. Cela peut inclure la planification de réunions régulières, la gestion de la communication entre les réunions, l'attribution claire des responsabilités à chaque membre, la gestion des cas de non-conformité et l'établissement d'un système de récompense qui valorise la contribution, la réussite et l'engagement actif.
- Il est crucial d'éviter les pièges de la mauvaise gestion du travail, comme le manque de focalisation sur les résultats, l'évitement de la responsabilité, le manque d'engagement et l'inaction face aux membres sous-performants.

Règle 4 : Les leaders doivent clarifier et gérer le travail de l'équipe en fixant des objectifs en collaboration avec les membres, en élaborant un plan de travail détaillé, en mettant en place des procédures et structures de soutien, et en évitant les pièges de la mauvaise gestion.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, quel degré d'initiative prenez-vous (dans votre rôle de membre de l'équipe) pour aider votre équipe à bien fonctionner ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En vous basant sur les deux équipes que vous avez décrites dans le défi, utilisez les quatre règles pour expliquer en quoi les équipes différaient. Qu'est-ce qui a été mis en place (pratiques ou règles formelles ou informelles) dans le cas positif qui ne l'était pas dans le cas négatif, et vice versa ? Quels sont les points communs et les différences ?
2. Maintenant, mettez-vous à la place d'un nouveau leader. Que feriez-vous pour vous assurer de bien gérer votre équipe ?
3. Si vous êtes déjà chef d'équipe, que pourriez-vous faire pour mieux gérer votre équipe ?

4. Comment un leader peut-il mettre en place des conditions gagnantes pour que son équipe fonctionne bien ? Pensez-vous que la réussite d'une équipe repose uniquement sur les épaules de son leader ? En d'autres termes, le leader est-il seul responsable de la gestion de l'équipe ? Pourquoi ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour contribuer plus efficacement à votre équipe.