

## Étude de cas : Comment une équipe troublée peut-elle trouver son élan ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge)

Roxanne, une spécialiste de la consolidation d'équipe, estimait que sa prochaine séance de formation sur le travail en équipe d'une durée de cinq jours serait particulièrement pénible : les membres de l'équipe et leur leader, Hélène, ne s'étaient pas parlé depuis près d'un an, et leur performance était faible. Le responsable d'Hélène lui a dit qu'il fallait jouer le tout pour le tout : leurs emplois étaient en jeu.

\*\*\*

Par son expérience, Roxanne a constaté que de fortes équipes étaient souvent désireuses de devenir des équipes encore plus fortes. De la même façon, elle a constaté que les personnes qui participaient à ses ateliers sur la gestion du temps étaient souvent celles qui connaissaient très bien la nécessité de gérer leur temps. Celles qui évitaient de définir les priorités, de planifier et d'organiser ne s'intéressaient pas forcément à la gestion du temps et, par conséquent, évitaient ses ateliers. Alors, parfois, elle avait l'impression de prêcher pour sa propre paroisse. Mais, maintenant, Roxanne devait aider cette équipe très réticente à trouver un esprit d'équipe... en cinq jours ! Est-ce que c'était trop demander ?

Roxanne aimait aider les équipes à s'améliorer. Au cours des années, elle avait réussi à aider de nombreuses équipes peu connectées, conflictuelles et peu performantes à devenir des équipes cohérentes, motivées et performantes. Chaque équipe était différente et avait besoin de son propre mélange personnalisé de solutions. Heureusement, Roxanne avait une variété d'outils pour la consolidation d'équipe dans sa boîte à outils.

### Travailler avec l'équipe de Rita

Par exemple, la semaine dernière, Roxanne a aidé l'équipe de Rita à explorer les attentes de ses membres et de son leader concernant le travail d'équipe et le leadership, à considérer les chevauchements et les différences dans leurs valeurs, leurs personnalités, leurs forces et leurs faiblesses (individuelles et collectives), à émettre des commentaires en utilisant la méthode « commencer, arrêter et continuer », à examiner les processus décisionnels, à communiquer ouvertement et honnêtement, à planifier les stratégies pour que tous les membres se sentent inclus, à visualiser une équipe idéale et à offrir de la rétroaction 360° à Rita. La séance de consolidation d'équipe, demandée par Rita, s'est très

bien passée. C'était une grosse semaine ! Les membres et Rita étaient sur la même longueur d'onde et se sont engagés à renforcer davantage l'équipe (qui était déjà forte).

En particulier, le processus de la rétroaction 360° s'est très bien passé. Beaucoup sont disponibles sur le marché, mais cette fois-ci, Roxanne a proposé que l'équipe de Rita utilise l'approche des quatre systèmes de Rensis Likert comme base de l'évaluation 360°. Roxanne a été particulièrement impressionnée par le travail de Rensis Likert, car il a été à l'origine de nombreuses tentatives contemporaines pour susciter l'engagement des employés, comme les équipes autonomes, *l'empowerment* et les équipes à haute performance. Rensis Likert a identifié quatre systèmes de leadership : système 1 (autoritaire exploitant), système 2 (autoritaire bienveillant), système 3 (consultatif) et système 4 (participatif). Bien que les systèmes 2 et 3 représentent les profils de leadership typiques, les recherches de Rensis Likert et d'autres chercheurs ont indiqué que le système 4 était le meilleur.

Ainsi, Rita a réalisé un inventaire de son système de leadership, tout comme ses employés, et Roxanne a compilé et analysé les résultats. L'évaluation 360° des quatre systèmes demandait aux participants de décrire comment ils avaient vécu le leadership de Rita sur 21 éléments divisés en six sections :

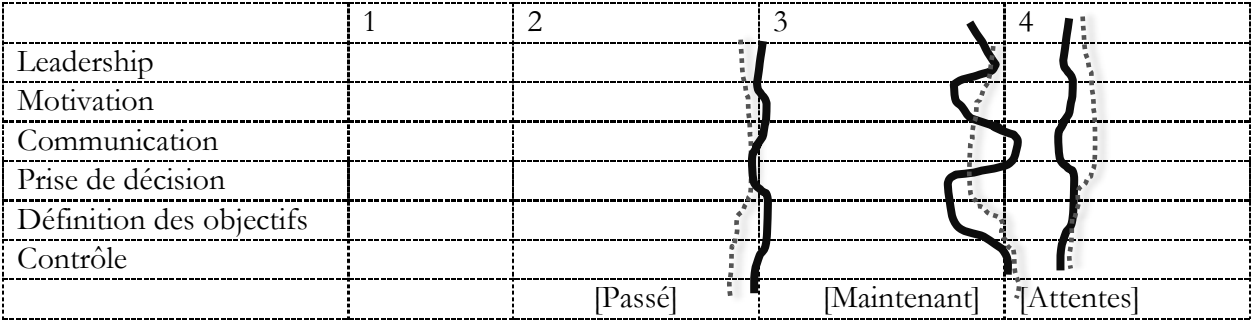
1. **Leadership.** Par exemple, à quel point Rita montre-t-elle sa confiance à ses employés ?
2. **Motivation.** Par exemple, Rita utilise-t-elle principalement la peur, les menaces, les punitions, les récompenses, la participation ou l'encouragement pour motiver son équipe ?
3. **Communication.** Par exemple, à quel point Rita est-elle proche des employés, amicale, sincère et franche ?
4. **Prise de décision.** Par exemple, Rita préfère-t-elle prendre des décisions sur une base individuelle ou en équipe ? Est-ce qu'elle encourage ou décourage le travail d'équipe ?
5. **Définition des objectifs.** Par exemple, Rita implique-t-elle l'équipe dans la définition des objectifs ?
6. **Contrôle.** Par exemple, qui est surtout impliqué dans la vérification et le contrôle du travail pour s'assurer qu'il se passe bien ?

Rita et les membres de son équipe ont répondu aux questions dans chacune de ces sections en plaçant la lettre P [passé] à l'endroit, sur une échelle de 20 points, qui représente comment les choses étaient il y a deux ans, un M [maintenant] qui reflète leur opinion sur la façon dont l'équipe est gérée à l'heure actuelle, et un A [attentes] à l'endroit qui indique comment ils souhaiteraient que l'équipe soit gérée à l'avenir. Ainsi, le processus d'évaluation a permis à Roxanne d'analyser le leadership de Rita à travers deux périodes [le passé et le présent] et déterminer les attentes de Rita et son équipe en matière de leadership pour le futur.

Grâce aux accompagnements passés, Roxanne a constaté que les équipes efficaces sont en synchronisation, c'est-à-dire que les membres de l'équipe et le leader ont généralement des opinions similaires sur la façon dont les choses fonctionnent dans l'équipe. Cela est particulièrement vrai avec la rétroaction 360° : il y a généralement beaucoup de chevauchements dans la façon dont le leader et les membres de l'équipe évaluent le leadership (avec quelques possibilités d'amélioration, bien sûr). Lorsque Roxanne a compilé et analysé les résultats, elle a constaté que c'était le cas pour les résultats de la rétroaction 360° de Rita.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'évaluation du leadership de Rita [lignes pointillées] est très semblable à celle de son équipe [lignes continues] quant à son leadership. L'inventaire montre que Rita utilisait principalement un style de leadership qui se situe entre les systèmes 2 et 3 dans le passé et qui s'est déplacé de manière constante vers le système 3 (très près du système 4). C'est un accomplissement étonnant, d'autant plus que Rensis Likert a constaté que la plupart des leaders ont du mal à dépasser le système 2 ou 2,5. Le style de leadership souhaité par Rita et son équipe se trouve au système 4. Si le style souhaité par Rita est supérieur au style souhaité par son équipe, les deux styles sont assez semblables et, donc, ne présente pas de différences significatives. Cela suggère que l'équipe a besoin uniquement d'une mise au point, plutôt que d'une révision complète, afin de travailler plus efficacement.

**Les résultats graphiques de Rita [organisés par zone d'évaluation]**



Lignes continues : évaluation moyenne des membres de l'équipe ; lignes pointillées : évaluation de Rita

### Les défis de l'équipe d'Hélène

Cela dit, Roxanne estimait que travailler avec l'équipe d'Hélène serait beaucoup plus difficile que travailler avec l'équipe de Rita. Les membres de l'équipe semblaient être en conflit les uns avec les autres, et Hélène avait renoncé à trouver une solution. Ils faisaient tous leurs propres affaires dans leur coin et communiquaient uniquement par courriel, et ce, très rarement. La seule personne de l'équipe qui parlait à tout le monde était la secrétaire, qui en avait assez d'agir comme intermédiaire. Hélène croyait qu'ils étaient tous des professionnels et qu'elle n'avait pas besoin de les « surveiller » ou bien de convoquer une réunion inutile. Malheureusement, leurs clients étaient malheureux et se plaignaient auprès du gestionnaire d'Hélène.

L'équipe a accepté, à contrecœur, de rencontrer Roxanne dans un centre de retraite situé près de collines et d'innombrables chemins de randonnée (donc loin du bureau). Roxanne devait planifier son intervention après avoir reçu les évaluations des quatre systèmes de Likert en provenance d'Hélène et des membres de son équipe. Roxanne calcula rapidement les résultats et fut découragée, mais pas surprise de ce qu'elle voyait.

### Les résultats numériques d'Hélène [organisés par zone d'évaluation]

	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène
	Passé		Maintenant		Attentes	
Leadership	1,9	16	4,5	13,2	16,2	18,2
Motivation	9,9	14,4	8	11,4	18,6	19,8
Communication	7,8	13,8	8,33	12,6	17	20,2
Prise de décision	9,7	14,1	8,98	13,5	17,9	19,1
Définition des objectifs	11,2	16	7	16	18	18
Contrôle	10,1	17,5	9,6	18	17,6	17

### Systèmes de leadership Sommaire des résultats d'Hélène

Tel que vu par :	Passé	Maintenant	Attentes
Hélène	2,88	3,76	4,58
Membres de l'équipe	1,26	1,48	4,35
Différence [en chiffres]	1,62	2,28	0,23
Différence [en %]	56,25	60,64	5,29
Système 1 correspond aux scores de 1,0 à 1,99. Système 2 correspond aux scores de 2,00 à 2,99. Système 3 correspond aux scores de 3,0 à 3,99. Système 4 correspond aux scores de 4,0 à 4,99.			

Le problème flagrant était qu'Hélène et les membres de son équipe n'étaient pas sur la même longueur d'onde : Hélène avait une opinion beaucoup plus positive de son leadership que les membres de son équipe. Ces derniers avaient indiqué que le style de leadership passé et actuel d'Hélène faisait partie du système 1 [sans éléments appartenant aux autres systèmes]. Ceci est conforme à la découverte de Likert selon laquelle la plupart des réponses entrent dans un seul système de leadership (en raison de leur influence les uns sur les autres).

L'équipe d'Hélène a donc caractérisé son leadership comme un leadership de système 1 : Hélène prend les décisions et fournit des directives (sans implication ni consultation et avec beaucoup de coercition). Il y a très peu de communication vers le haut. La communication se fait principalement sur une base individuelle, et les décisions ne sont pas prises en équipe. Hélène établit des politiques générales et identifie des objectifs précis pour mettre en œuvre ces politiques (plutôt que de confier la prise de décision à son équipe en guise de consultation). Le rendement n'est pas fort : la satisfaction des clients est faible, et l'absentéisme est élevé. Les membres de l'équipe se sentent peu responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Tout ceci s'ajoute au manque de communication concernant les objectifs organisationnels.

En revanche, Hélène pensait qu'elle utilisait le style de leadership du système 2 auparavant et celui du système 3 actuellement. Ainsi, Hélène croit que les membres de son équipe se sentent assez libres de lui parler de leur travail (s'ils le veulent), que la peur et la punition ne sont pas utilisées comme motivatrices, que la prise de décision est quelque peu centralisée, mais également partagée, et que la résistance dissimulée aux objectifs n'existe pas. Est-ce qu'elle se trompe alors ? Peut-être. Dans le passé, Roxanne avait constaté que lorsque ces types de divergences entre l'autoévaluation du leader et les évaluations des membres de son équipe se produisent, cela signale la présence de problèmes significatifs dans l'équipe. Dans ces cas, le leader était généralement fermé aux opinions des membres de son équipe et ne savait pas qu'un problème existait. Malgré toutes ces divergences, Hélène et son équipe sont en accord sur un point : ils aimeraient que le leadership adopté soit celui du système 4, soit un style très différent de l'actuel. Roxanne sera-t-elle en mesure de les aider à se diriger dans cette direction, ou l'équipe implosera-t-elle ?

## Questions de réflexion

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

1. Pourquoi pourrait-il être difficile pour les leaders de recevoir des commentaires sur leur style de leadership ?
2. Comment Roxanne peut-elle aider Hélène à répondre aux commentaires de son équipe ?
3. Si vous étiez dans les chaussures de Roxanne, que feriez-vous pour aider l'équipe d'Hélène à trouver son *mojo* ?

Notez bien : L'exercice 83 intitulé « Êtes-vous un leader participatif ? » offre une description détaillée des systèmes de leadership participatif de Rensis Likert.