

La dynamique des équipes



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : QU'ENTENDONS-NOUS PAR « ÉQUIPES » ?	3
QU'EST-CE QUE LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE ?	6
LES 6 « C » DE L'EXCELLENCE DANS LA DYNAMIQUE DES ÉQUIPES	7
LES ÉTAPES DE LA CONSTITUTION D'ÉQUIPE	9
LA GESTION DE L'ÉQUIPE EN TANT QU'ENTITÉ	12
LES ENTRAVES À LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE	14
LES RÉUNIONS ET L'ATTEINTE D'UNE BONNE EFFICACITÉ	18
LES CONFLITS ET TENSIONS : COMMENT LES RECONNAÎTRE ET LES DÉSAMORCER	22



1. INTRODUCTION : QU'ENTENDONS-NOUS PAR « ÉQUIPES » ?

Le présent atelier et ses étapes préparatoires et suivantes se concentrent sur un aspect essentiel du travail d'équipe : la nécessité pour un leader de comprendre et de gérer ce qui sous-tend, parfois de manière peu visible, les comportements et les interactions entre les membres de l'équipe. Ils visent à optimiser les synergies du groupe et à s'assurer que la somme de ses parties constituera une force plus puissante qu'un ensemble de personnes distinctes.

L'atelier porte dès lors sur la constitution de compétences pratiques de leadership pour vous permettre :

- i. D'analyser et d'évaluer la dynamique actuelle de votre équipe et son niveau de fonctionnement (maturité)
- ii. D'identifier les attitudes et actions requises de la part d'un leader pour encourager une dynamique d'équipe positive
- iii. De définir vos propres stratégies et plans en vue d'établir et de créer une dynamique saine au sein de votre équipe
- iv. D'assurer le suivi de vos plans et d'évaluer les progrès au sein de l'équipe dans les 2 à 3 mois suivant le programme

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE ?

Qu'est-ce qui fait qu'une équipe peut réellement être considérée comme telle ? En quoi le travail d'équipe est-il si important à une époque où des individus brillants peuvent innover et produire des résultats surprenants ?

Une équipe est un groupe de personnes qui sont interdépendantes en termes d'informations, de ressources et de compétences, et qui cherchent à combiner leurs efforts pour atteindre un objectif commun.

Dans un article révolutionnaire de 1993, *The Discipline of Teams*, Katzenbach et Smith indiquent que, si les managers veulent prendre de meilleures décisions concernant leurs équipes, ils doivent définir clairement ce que recouvre la notion d'équipe. Ils définissent l'équipe comme « un petit nombre de personnes possédant des compétences complémentaires et partageant une approche, un but et des objectifs de performances communs dont ils se tiennent mutuellement responsables. » Cette définition reflète la discipline que les équipes doivent partager pour être efficaces. Une équipe hautement performante est une équipe dont les membres s'investissent beaucoup dans l'évolution et la réussite personnelles de chacun d'entre eux.

En quoi un bon travail d'équipe est-il si important ?

Pensez à toutes ces fois où vous avez, par le passé, travaillé en équipe et où vous vous êtes sentis soutenus, où le travail d'équipe s'est déroulé de manière fluide et où chacun se sentait libre de dire le fond de sa pensée : ces fois où le travail était réalisé à temps et où chacun se sentait en adéquation avec les objectifs de l'équipe.



Parallèlement, vous vous êtes peut-être parfois retrouvés dans une équipe qui ne fonctionnait pas vraiment pour vous, où vous étiez incapable de travailler efficacement, où vous n'étiez jamais capable



de vous détendre et où chacun voulait parler sans être entendu.

Où préféreriez-vous passer votre temps ? Notez qu'il ne s'agit pas uniquement d'apprécier les membres de l'équipe. Une bonne dynamique d'équipe permet d'effectuer le travail plus rapidement et plus efficacement.

Quelle est la différence entre une équipe et un groupe de travail ?

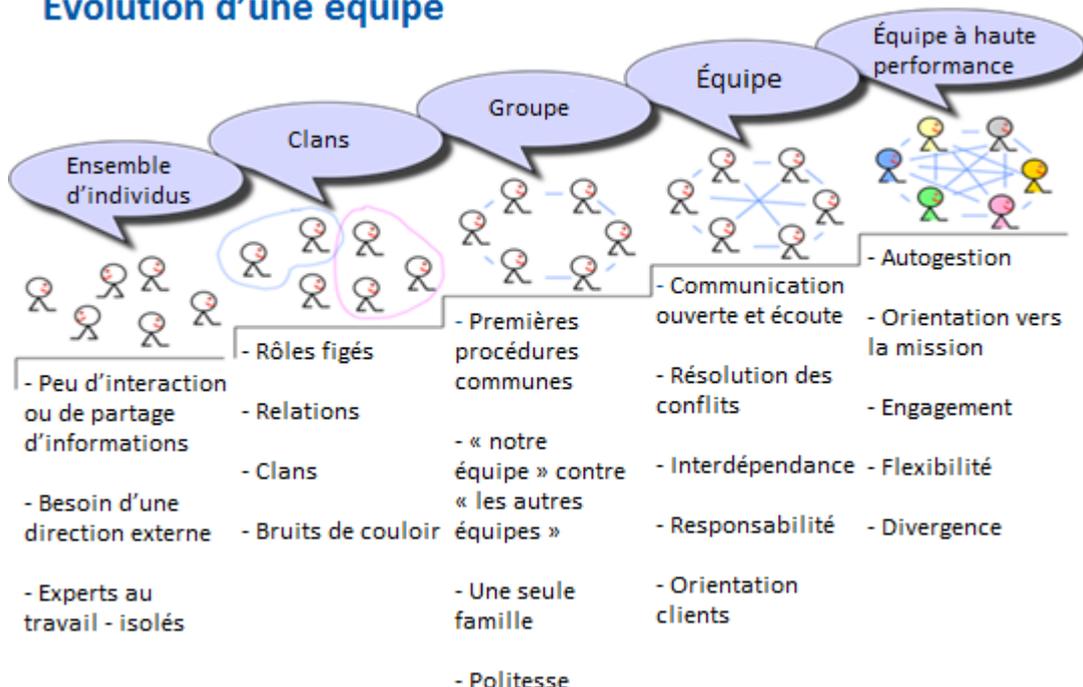
Dans un groupe de travail ordinaire, les performances sont une fonction que remplissent les membres à titre individuel. Dans une équipe, par contre, les performances supposent à la fois une responsabilité à la fois individuelle et mutuelle.

Les facteurs fondamentaux permettant d'établir une distinction entre les groupes de travail et les équipes à proprement parler sont donc la présence ou l'absence des éléments suivants :

- Nécessité ou opportunité d'améliorer la performance
- Véritable interdépendance
- Et responsabilité réellement partagée

Le meilleur critère individuel à appliquer pour déterminer si une équipe ou un groupe de travail est le meilleur choix pour une situation donnée se résume à la question suivante : *Est-il nécessaire ou opportun d'améliorer la performance ?* Il est important de sélectionner le bon type de collectif – équipe ou groupe de travail – pour chaque type de situation. Aucun des deux n'est en effet meilleur de façon inhérente. S'il est nécessaire ou opportun d'améliorer la performance, une équipe sera potentiellement un meilleur choix. Dans le cas contraire, il sera préférable de faire appel à un groupe de travail. Si les équipes ont un plus grand potentiel en termes de performances, elles nécessitent davantage de développement et d'entretien que les groupes de travail. Le choix de l'une ou l'autre option se résume dès lors à une question de retour sur investissement.

Évolution d'une équipe



Pour en savoir plus sur ce qui caractérise une équipe, veuillez suivre les liens ci-dessous :

- *The Discipline of Teams*, Katzenbach & Smith (1993) – résumé PowerPoint en reprenant les grandes lignes
<https://www.google.be/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espy=2&ie=UTF-8#q=the%20discipline%20of%20teams%20katzenbach%20summary>
- Article de Schumpeter sur l'esprit d'équipe publié dans *The Economist*, mars 2015
<http://www.economist.com/news/business-and-finance/21694962-managing-them-hard-businesses-are-embracing-idea-working-teams>
- Article expliquant la nécessité d'un objectif ou d'une orientation convaincant
<https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>



2. QU'EST-CE QUE LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE ?

Faire partie d'un groupe ou d'une équipe performant peut conférer un profond sentiment de sécurité et de bien-être.

La dynamique d'équipe est l'ensemble des forces psychologiques inconscientes qui influencent le **comportement** et les **performances** d'une équipe. Ces forces sont comparables aux courants sous-marins, qui peuvent pousser un bateau dans une direction différente de celle qu'il voulait prendre. Si la dynamique d'équipe nous échappe quelque peu, ce qui la rend difficile à définir, nous pouvons reconnaître quand elle est bonne, par exemple quand elle améliore les performances globales de l'équipe ou quand elle permet de retirer le meilleur de chacun de ses membres. Cela n'empêche qu'elle peut aussi être mauvaise, par exemple lorsqu'elle suscite des conflits contre-productifs, entraîne une démotivation et empêche l'équipe d'atteindre ses objectifs.

Le terme « dynamique » est adapté, en ce sens que l'équipe est soumise à une **évolution** et un **renforcement** constants, à mesure qu'une communication, des liens et des changements relationnels interviennent.

Par sa nature même, la dynamique d'équipe est un phénomène **systemique** et le résultat de l'interaction de nombreux facteurs. Pour les leaders, l'encouragement d'une dynamique d'équipe positive nécessite la compréhension des divers éléments caractérisant l'équipe, qui peuvent parfois sembler cachés ou secrets, ce qui suppose d'identifier les comportements favorisant ou entravant une dynamique saine et d'encourager les conversations créant un climat au sein duquel chaque membre de l'équipe peut fournir le meilleur de lui-même.

Pour gérer la dynamique de leur équipe, les leaders doivent développer leur capacité à :

- Comprendre les **éléments** qui façonnent la dynamique globale de l'équipe et les liens d'**interdépendance** qui les unissent
- Identifier les **entraves** potentielles au travail d'équipe/de groupe et les **dysfonctionnements** courants
- Diriger l'équipe **comme un tout** plutôt que comme une somme d'individus
- Veiller à la **clarté** et motiver l'équipe sur la base de sa finalité, son orientation et ses objectifs
- Faire apprécier à l'échelle collective la **composition** de l'équipe, à savoir les personnalités, les contributions, les rôles et les responsabilités de ses membres
- Encourager les accords collectifs autour de pratiques et de procédures de travail **collaboratives**
- S'ériger en modèle et favoriser un partage optimal d'informations et connaissances ainsi que des pratiques de **communication** saines
- Établir la confiance en créant un environnement psychologiquement rassurant, qui suscite un **climat** de bien-être émotionnel, de respect et de soutien mutuels
- Adopter un style de leader-**coach** pour encourager l'apprentissage et le développement de l'équipe et augmenter son degré d'autonomie

Les membres de l'équipe, sur le plan individuel comme sur le plan collectif, savent quels sont les résultats attendus et à quoi correspond la réussite.



3. LES 6 « C » DE L'EXCELLENCE DANS LA DYNAMIQUE DES ÉQUIPES

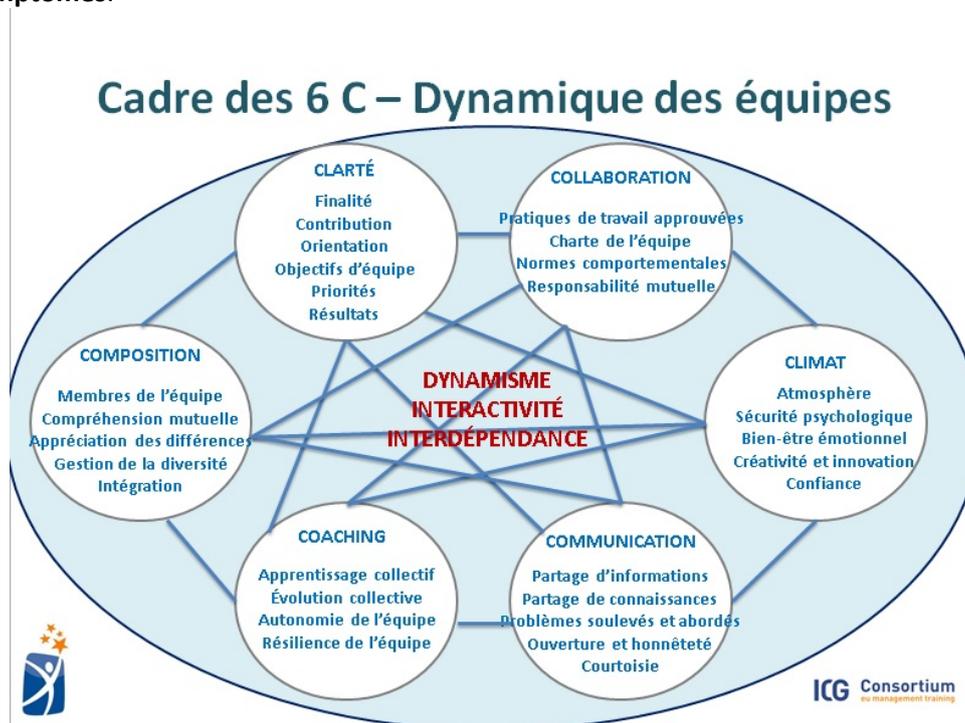
Le travail de Katzenbach et Smith (1993) vise à déterminer dans quelle mesure une équipe efficace peut évoluer pour devenir une équipe hautement performante. Leur modèle montre la quantité de temps et d'énergie à investir pour qu'un groupe de travail décide de devenir une équipe, concrétise cette ambition et soit ouvert à une diminution potentielle de ses performances pendant la transition.

Nous avons mis au point un cadre permettant aux équipes des institutions d'évoluer vers un niveau d'excellence : les 6 C.

Pour gérer la dynamique de l'équipe, le leader doit veiller à la clarté et susciter le dynamisme autour de la finalité et l'orientation poursuivies par l'équipe, encourager les interactions et les relations entre les membres de l'équipe, encourager l'entente sur les procédures de travail collaboratives ainsi qu'une communication efficace, soutenir l'apprentissage et le développement de l'équipe et favoriser un climat sain pour l'équipe.

Les 6 C fournissent un cadre pour analyser les attitudes, les comportements et les compétences requises de la part du leader pour susciter une dynamique d'équipe créative et positive, qui favorisera des performances élevées et un apprentissage continu. Ces 6 éléments semblent certes distincts, mais ils sont bien entendu interdépendants.

Les facteurs suivants doivent donc être pris en compte/respectés, dans la mesure où ils peuvent constituer la **cause** ou **source** d'une dynamique ou, si elle est moins apparente, en refléter les **signes** ou les **symptômes**.



Clarté

Il s'agit de la manière dont les leaders veillent à la clarté et suscitent le dynamisme autour de la raison d'être de l'équipe (finalité) et de l'adéquation entre sa contribution et le contexte plus vaste des institutions et de l'Europe. Elle suppose donc aussi de clarifier l'orientation, ainsi que les objectifs, priorités et résultats de l'équipe.



Collaboration

Il s'agit de la mesure dans laquelle le leader encourage les accords essentiels au sein de l'équipe et de la manière dont l'équipe choisit de travailler ensemble (charte d'équipe), ainsi que des procédés, procédures et normes collectives qu'elle s'engage à respecter pour produire du bon travail (p. ex. normes de travail, planification, prise de décision, résolution des problèmes et des conflits, responsabilités, télétravail et travail à distance). D'autres phénomènes clés liés à ce point sont la coopération et la compétition.

Composition

Il s'agit des personnes présentes dans l'équipe et de la mesure dans laquelle le leader et l'ensemble de ses membres comprennent et apprécient les divers personnalités, qualités, styles de travail, intérêts, compétences et connaissances composant l'équipe. Il s'agit également de la clarté du rôle et des responsabilités et de l'appréciation des différentes contributions. Ce point peut aussi recouvrir la manière dont les nouveaux membres sont intégrés et les départs sont gérés.

Coaching

Ce facteur assure l'apprentissage et le développement continu de l'équipe. Il s'agit de responsabiliser l'équipe grâce à une combinaison de défi et de soutien et de s'assurer qu'elle tire des enseignements de son expérience. Il s'agit également de la manière dont le leader contribue à l'autonomie et l'autogestion de l'équipe.

Communication

Il s'agit de la manière dont le leader encourage le partage d'informations et de connaissances au sein de l'équipe, de même que la courtoisie, l'ouverture et l'honnêteté, et s'assure que tous les membres sont entendus et que l'équipe est capable d'avoir des désaccords constructifs et de soumettre les questions difficiles à discussion, de formuler et de recevoir du feed-back, d'être efficace en réunion, de trouver le bon équilibre entre demande et exigence, et de susciter un état d'esprit positif grâce à ses interactions.

Climat

Il s'agit de la manière dont le leader s'y prend pour établir la confiance au sein de l'équipe, pour créer un environnement psychologiquement rassurant, pour veiller au bien-être émotionnel de l'équipe et susciter un climat de respect et soutien mutuels. Ce point est aussi lié à la créativité et à l'innovation, en ce sens que, si les personnes se sentent en sécurité, elles prendront des risques calculés et s'attendent à tirer des enseignements des difficultés et des erreurs rencontrées.

Ces 6 facteurs sont systémiques ; l'omission d'un seul d'entre eux peut avoir un impact sur l'ensemble des autres. S'ils constituent une manière de mesurer et d'évaluer la santé de l'équipe, ils ne peuvent pas être examinés de manière indépendante. À titre d'exemple, si l'équipe est confrontée à des tensions ou à un conflit, ces derniers pourraient être dus à :

- des problèmes de personnalité (composition)
- une absence d'entente sur les rôles ou les règles de collaboration (collaboration)
- une compréhension insuffisante des objectifs ou des résultats médiocres (clarté)
- des changements dans le ton utilisé (communication)
- des problèmes non ou mal traités (coaching)

et pourraient affecter les niveaux globaux de confiance et de bien-être (climat).

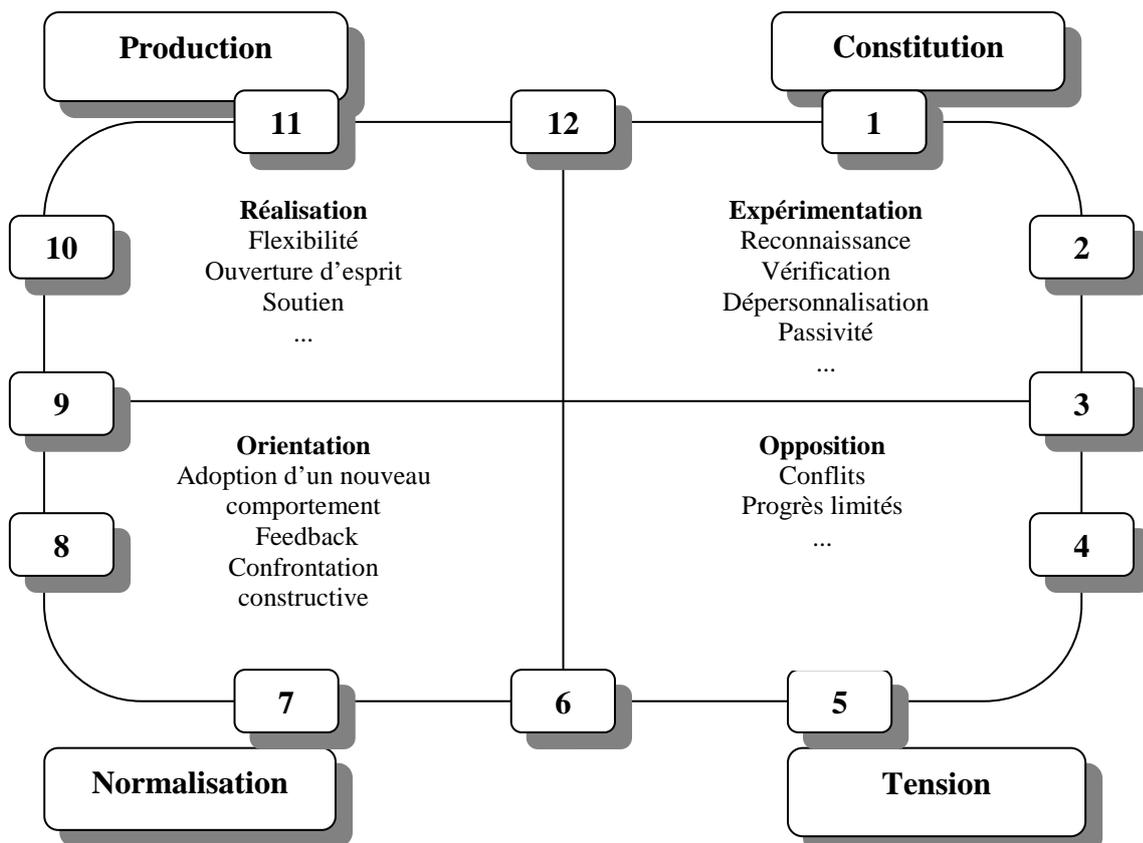
Dès lors, alors que nous aurions pu placer les tensions sous de nombreux « C » de la structure, nous avons choisi de les reprendre dans la section « Coaching », car elles engendreront irrémédiablement une dynamique négative à moins d'une intervention à l'apparition des signes ou symptômes.



4. LES ÉTAPES DE LA CONSTITUTION D'ÉQUIPE

Comme toute organisation, les équipes évoluent en suivant un modèle reconnaissable pouvant être observé et décrit. Les équipes sont vouées à se réunir, à déterminer leur raison d'être et les modalités du travail, et à réaliser une ou des tâches données avant, souvent, d'être dissoutes. Si cette logique est la même pour tous, chaque équipe aura toutefois ses propres spécificités : les tâches des membres et les échéances seront différentes, tout comme la manière dont les étapes de sa constitution se manifestent.

Ce modèle a été conçu par Bruce Tuckman dans les années 1960 et étoffé depuis lors.



Constitution (rituel)

Lorsqu'une équipe est constituée pour la première fois, ses membres sont comme des nageurs hésitants, qui prennent la température de l'eau depuis le bord. Ils sont incertains concernant les attentes à avoir, le sentiment qui naîtra de leur adhésion et leur adéquation au sein de l'équipe.

Les caractéristiques des équipes en cette étape initiale sont les suivantes :

Les personnes tentent d'entrer dans le moule, de refouler leurs sentiments et de cacher leurs émotions. Elles résistent au changement et entretiennent des contacts superficiels. Elles s'en remettent aux consignes du leader. L'équipe adhère aux règles et aux directives, et ses membres semblent anxieux. Ils parlent de tout et de rien et se limitent à des généralités.

Le rôle du leader à cette étape est le suivant :

Se familiariser avec les diverses compétences en présence, examiner les objectifs de l'équipe, œuvrer à instaurer une relation de confiance et d'ouverture avec et entre les membres, se montrer directif si l'équipe en a besoin et la préparer le plus tôt possible à être autonome.

Tension (confrontation)

Les personnes commencent à paniquer à mesure qu'elles prennent conscience de ce qu'implique leur adhésion à l'équipe, à l'instar de nageurs inexpérimentés plongeant dans la grande profondeur. Cette période est souvent difficile pour l'équipe et peut se caractériser par un conflit. Les membres peuvent s'opposer à l'approche systématique et aux alliances qui seront constituées pour renforcer les influences.

Les caractéristiques des équipes à cette étape de tension sont les suivantes :

Les personnes commencent à explorer et exprimer leurs sentiments. Elles baissent leur niveau d'écoute et s'interrompent les unes les autres. L'autorité peut être contestée et les tiers rejetés. L'équipe peut donner l'impression de se dégrader voire se désintégrer. Un sentiment de concurrence naît entre les membres. Ces derniers luttent ou esquivent et s'opposent aux idées les uns des autres. L'équipe est confrontée à une remise en question.

Le rôle du leader à cette étape est le suivant :

Encourager l'ouverture d'esprit et l'absence de confrontation quant aux différences des autres, aider les membres à les voir sous un jour positif et veiller à un degré suffisant de discussion et de débat, tout particulièrement à propos des questions litigieuses.

Il convient de souligner que les leaders ne peuvent ignorer cette étape essentielle de la constitution d'équipe. Si les problèmes ne sont pas résolus comme il se doit, les conflits peuvent devenir subversifs et l'équipe risque de se scinder en factions opposées.

Normalisation (expérimentation)

À mesure qu'ils prennent l'habitude de travailler ensemble, les membres cessent de s'opposer et commencent à s'aider à garder la tête hors de l'eau. La cohésion se renforce et il en ressort une plus grande acceptation des problèmes courants.

Les caractéristiques des équipes à cette étape de normalisation sont les suivantes :

Les personnes se montrent flexibles et sont moins sur la défensive. Elles sont disposées à accepter le changement. Les conflits se résolvent et l'ouverture d'esprit se renforce, ce qui permet à l'équipe de mettre au point une approche systématique vis-à-vis des tâches. Les membres veulent s'entraider et partager leurs expériences. Ils s'écoutent aussi plus attentivement et s'en remettent au leadership qui se crée. L'équipe se concentre sur les tâches à réaliser et se partage les responsabilités pour les processus à mettre en œuvre.



Le rôle du leader à cette étape est le suivant :

Aider l'équipe à mettre au point des procédures concernant les comportements souhaités, mettre en place des évaluations régulières des processus et renforcer ses relations avec l'équipe en termes de facilité d'accès, de soutien, de prise de décisions, etc.

Production (maturité)

À présent que les membres se sont acceptés, se sentent à l'aise dans l'équipe et comprennent clairement sa finalité, ils deviennent plus productifs, soit prêts pour la natation synchronisée !

Les caractéristiques des équipes en cette étape de production sont les suivantes :

Les personnes sont fières de réaliser leurs tâches et de faire partie de l'équipe. Chaque membre fait preuve d'investissement à l'égard de son travail ; l'implication est visible et totale. L'équipe suscite un sentiment de réussite et ses membres apprécient leur travail. Des critiques et des compliments sont formulés et les choses sont dites franchement. Les personnes se soutiennent et se défient mutuellement. Elles trouvent des consensus et s'efforcent d'atteindre les objectifs.

Le rôle du leader à cette étape est le suivant :

Fournir le degré de soutien dont l'équipe a besoin, entretenir une communication ouverte, résoudre conjointement des problèmes pour contribuer au bon fonctionnement de l'équipe et gérer les liens entre l'équipe et le reste de l'organisation.

Si les membres de l'équipe changent ou si le groupe rencontre des difficultés majeures, l'équipe peut avoir à parcourir une nouvelle fois ce cycle. Le fait que le conflit fasse partie du passé ne signifie pas qu'il ne réapparaîtra pas ultérieurement.

Comprendre les étapes de la constitution d'équipe – *Forming, Storming, Norming, Performing*,
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm



5. LA GESTION DE L'ÉQUIPE EN TANT QU'ENTITÉ

Diriger une équipe ne revient pas à gérer un ensemble d'individus. Quelles sont dès lors les responsabilités liées à la supervision de l'équipe dans sa globalité en opposition à une gestion centrée sur les individus ?

Pour être efficace, une équipe se doit de fonctionner d'une manière qui dépasse la somme des efforts individuels de ses membres. Et même si les membres sont hautement qualifiés et spécialisés dans leur domaine spécifique, le manager a pour rôle d'améliorer leur efficacité globale en comprenant l'importance de l'équipe et en lui permettant d'agir en tant qu'entité, c'est-à-dire d'avoir conscience de la manière dont ses membres interagissent et de l'impact qu'ils exercent les uns sur les autres et d'identifier les éléments sous-tendant la dynamique de l'équipe. Le leader doit donc intervenir en qualité de coach.

Dans la mesure où l'équipe ne fonctionne pas en autarcie, le leader doit également évaluer ses liens avec le reste de l'organisation au sein de laquelle elle agit et la manière dont elle est perçue.

Il s'agit dès lors de gérer le « comment » et non le « qui » de l'équipe, c'est-à-dire d'être conscient des processus, des tensions, des degrés de relation et des signes d'alerte lorsque quelque chose ne va pas bien. Il est utile de reconnaître que les échanges au sein d'un groupe offrent de nombreux avantages par rapport aux échanges individuels. Ils offrent en tout cas bien plus d'opportunités d'apprentissage productif. Le leader de l'équipe peut par ailleurs optimiser ces échanges.

Les responsabilités du leader à l'égard de l'équipe en tant qu'entité sont donc les suivantes :

- Établir des normes régissant les performances et les comportements, obtenir un consensus et communiquer à ce sujet, c'est-à-dire convenir de certaines procédures, normes collectives ou cadres de référence
- Contrôler et maintenir la discipline, l'éthique, l'intégrité et la concentration sur les objectifs
- Anticiper et contribuer à résoudre les conflits, les luttes, les tensions et les désaccords au sein de l'équipe
- Encourager le travail d'équipe, la coopération, la motivation et l'esprit d'équipe

(Et veiller à *donner l'exemple* pour tous les comportements susmentionnés.) Prendre la direction d'une équipe suppose de réfléchir au message véhiculé par vos choix. Encouragez-vous l'équité lors des discussions ou favorisez-vous les personnes les plus assertives ? Montrez-vous que vous avez bien écouté en résumant ce que la personne vient de dire ? Faites-vous preuve de tact en réagissant à la frustration ou l'inquiétude d'une personne ? En tout état de cause, votre comportement donnera le ton pour le reste de l'équipe.

- Favoriser la maturité et les capacités collectives de l'équipe ; augmenter progressivement la liberté et le pouvoir de l'équipe
- Encourager l'équipe à poursuivre les objectifs ; motiver l'équipe et lui donner une raison d'être commune
- Permettre, faciliter et assurer l'efficacité de la communication interne et externe de l'équipe
- Identifier les besoins de formation de l'équipe et s'assurer qu'ils soient satisfaits
- Évaluer et, au besoin, modifier l'équilibre et la composition de l'équipe
- Identifier, développer et convenir des rôles de direction d'équipe et de projet au sein de l'équipe
- Communiquer un retour sur l'avancement global de l'équipe ; consulter l'équipe et tâcher d'obtenir son input et son feed-back.



Watkins, M - *Leading the team you inherit*, <https://hbr.org/2016/06/leading-the-team-you-inherit>, Harvard Business Review, 2016 *

Sinek, Simon, *How great leaders inspire action*, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action



6. LES ENTRAVES À LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

Le plus important pour aider une équipe à aller de l'avant lorsqu'elle entreprend une tâche est de se concentrer sur la qualité des interactions avec elle. Parfois, un leader doit aussi identifier les éléments pouvant éventuellement détourner l'équipe de ses performances globales en termes de comportement et l'aider à prendre conscience.

L'impact d'un manquement du leader à identifier et résoudre un problème de manière précoce peut ensuite entraîner des soucis majeurs pour le développement de l'équipe, lesquels pourraient nécessiter plus de temps pour pouvoir y remédier.

Voici quelques-uns des problèmes les plus courants qui peuvent se produire :

- **Manque de leadership** : lorsque le leader manque d'ascendant, un membre plus dominant de l'équipe peut souvent prendre le relais. Une telle situation peut entraîner un manque d'orientation, une opposition ou une concentration sur de mauvaises priorités.
- **Respect excessif de l'autorité** : ce cas de figure peut se produire lorsque les personnes veulent être bien vues d'un leader et se retiennent dès lors d'exprimer leurs propres opinions.
- **Comportements perturbateurs** : il existe plusieurs types distincts de « comportements difficiles » en situation de groupe, dont les plus courantes sont la recherche du conflit, l'absence de participation ou la mise en retrait, la monopolisation et la désignation d'un bouc émissaire.
- **Attitudes défailtantes/individualistes** : attitudes de certaines personnes qui entravent le bon fonctionnement de l'équipe.
- **Pensée collective** : lorsque des personnes font primer leur volonté d'atteindre un consensus sur celle de parvenir à la bonne décision, cette attitude empêche d'explorer pleinement d'autres solutions.
- **Paresse sociale** : il arrive que certains membres de l'équipe se reposent entièrement sur les autres et laissent leurs collègues faire tout le travail. Si ces personnes peuvent travailler d'arrache-pied en solo, elles limitent leurs contributions en situation de groupe.
- **Peur de l'évaluation** : les perceptions des membres de l'équipe peuvent elles aussi induire une dynamique négative. Dans le cas présent, les personnes ont l'impression d'être jugées trop sévèrement par d'autres membres de l'équipe, ce qui les incite à garder leurs opinions pour elles.

Exemples de comportements perturbateurs au sein d'une équipe

Les comportements perturbateurs les plus courants sont la recherche du conflit (cf. point 8), l'absence de participation ou la mise en retrait, la monopolisation et la désignation d'un bouc émissaire. En identifiant, comprenant et limitant les comportements perturbateurs au sein d'un groupe, vous en augmenterez l'efficacité et la productivité.

Absence de participation ou mise en retrait

S'il est généralement préférable que tous les membres de l'équipe apportent leur contribution, chacun n'en est pas moins en droit de *ne pas* participer.



Certains membres préféreront en effet observer que participer activement, tandis que d'autres pourront souhaiter contribuer mais seront trop timides, craindront de trop s'exposer ou manqueront de confiance en eux. Pour surmonter ce manque de confiance dans le cas où des membres souhaiteraient participer sans oser le faire, il conviendra d'adopter une approche positive et encourageante, sans toutefois embarrasser les personnes ou insister pour qu'elles participent.

Certains membres de l'équipe s'étant mis en retrait peuvent avoir besoin de plus de temps pour se faire à la situation du groupe et s'ouvrir aux autres. Avec le temps, les membres qui étaient au départ relativement extravertis pourraient en venir à écouter davantage et parler moins, tandis que ceux qui parlaient peu au début pourraient au contraire être plus loquaces, ce qui équilibrera davantage les contributions.

Monopolisation

Il peut arriver qu'une personne du groupe ait beaucoup plus à dire que les autres.

C'est par exemple le cas lorsqu'une personne a un domaine d'expertise spécifique devant être partagé avec les autres. La monopolisation, quant à elle, se réfère à une situation où un ou deux membres imposent leur domination au groupe, au détriment des contributions d'autres membres.

Cette attitude peut entraîner du ressentiment, dans la mesure où elle donne l'impression de ne pas pouvoir exprimer son opinion.

Le leader ou le modérateur peut atténuer ce problème en commençant par reconnaître l'utilité de la contribution et en réorientant ensuite la discussion sur d'autres personnes, en leur demandant leur opinion et en passant à autre chose. Si ce problème ne peut être résolu en situation de groupe, la meilleure stratégie sera sans doute de l'aborder avec la personne concernée, de manière positive et diplomate, afin de ne pas la miner ni décourager d'autres contributions ultérieures de sa part.

Bouc émissaire

Lorsque les choses se passent mal en situation de groupe, il est parfois plus simple de reporter la faute sur une ou plusieurs personnes de l'équipe ; c'est ce qu'on appelle la désignation d'un bouc émissaire, une situation potentiellement très dévastatrice pour la personne concernée, mais aussi pour l'équipe dans son ensemble.

La personne peut ainsi être rejetée par le groupe et catalyser toute la colère, la frustration et la dérision des autres membres. Un tel comportement peut inciter ce membre à se mettre en retrait, tout particulièrement s'il n'est pas capable de ou disposé à se défendre. Nous faisons tous des erreurs et il nous arrive à tous d'échouer. Prendre quelqu'un pour bouc émissaire est comparable à du harcèlement ; cela nuit gravement à la confiance de la victime.

Si une personne est responsable de l'échec du groupe, la manière la plus adaptée de résoudre la situation serait de s'entretenir en privé avec elle. Souvent, l'utilité d'un groupe est de permettre d'unir les efforts et de s'entraider : l'ensemble du groupe peut donc être blâmé pour avoir attribué des tâches inadaptées à une personne ou pour ne pas lui avoir fourni le soutien nécessaire.

En cas de bouc émissaire, le leader ou modérateur pourrait revoir la structure de l'équipe et la scinder provisoirement en groupes plus restreints, afin de réduire l'effet de masse exercé sur la personne concernée. Les interactions interpersonnelles peuvent être structurées différemment en entités plus petites et peuvent contribuer à rétablir la confiance des membres. Revoir la structure permet aussi de modifier la dynamique du groupe dans son ensemble au moment où il sera reformé, c'est-à-dire à un stade ultérieur.

Autres types de problèmes



Beaucoup d'autres problèmes peuvent se poser au sein d'un groupe, allant d'une attitude globalement négative à certaines difficultés spécifiques comme une présence irrégulière, un comportement agressif ou des disputes.

Les stratégies de résolution du leader dépendront largement de la composition et des caractéristiques de l'équipe, c'est-à-dire de l'âge, des capacités, de la motivation et de l'état émotionnel de ses membres. Les problèmes peuvent souvent être résolus comme suit :

- Établissement de directives claires concernant les « règles » ou les « normes » à respecter au sein du groupe ; les groupes formels négocieront et s'entendront souvent sur ces règles à un stade précoce
- Formulation de feed-back positif concernant les contributions individuelles, tant de la part du leader que d'autres membres de l'équipe
- Analyse et bonne compréhension de leurs causes.

Attitudes défailtantes et/ou individualistes

Ces attitudes entravent l'avancement du groupe et affaiblissent sa cohésion.

- Agression : formulation d'attaques personnelles au moyen de commentaires dénigrants et insultants (ex. : « C'est l'idée la plus ridicule que j'aie jamais entendue »). Le but est généralement de rabaisser un autre membre.
- Esprit de contradiction : opposition à toute idée ou opinion mise en avant et refus de formuler soi-même des suggestions (ex. : « Ce n'est pas une bonne idée »). Il en résulte un blocage du groupe, en raison d'une incapacité à surmonter l'opposition.
- Recherche de reconnaissance : utilisation des réunions d'équipe pour attirer l'attention sur soi. Ce comportement peut aussi s'accompagner de vantardise au sujet d'accomplissements passés ou de récits hors de propos qui mettent la personne en valeur. Parfois, cette dernière peut même se lancer dans des mises en scène rocambolesques pour attirer l'attention, par exemple en se donnant en spectacle, en faisant énormément de bruit ou en détournant autrement les membres de leurs tâches en cours.
- Auto-confession : utilisation des réunions d'équipe comme tribune pour afficher ses sentiments et problèmes personnels et tentative de faire passer ces commentaires comme pertinents (ex. : « Ça me rappelle la fois où... »). Ces derniers peuvent se référer à des actions du groupe ou à la vie personnelle de la personne. Par exemple, en cas de désaccord de deux autres personnes à propos d'un sujet quelconque, une de ses réactions pourrait être : « On croirait ma femme et moi en train de nous chamailler. »
- Distraction/amusement de la galerie : utilisation des réunions d'équipe comme un moment de détente et une manière d'échapper au travail concret. Tentative de divertir les autres membres au moyen de blagues, de canulars ou même de lectures hors de propos.
- Domination : tentative de contrôler la conversation et de dicter aux autres ce qu'ils devraient faire. Cela s'accompagne souvent d'une exagération de ses propres connaissances et d'une monopolisation de la conversation en prétendant en savoir plus sur la situation et avoir de meilleures solutions que quiconque d'autre.
- Recherche de soutien : recherche active de compassion en exprimant des sentiments d'inadéquation. La personne se montre alors impuissante, se dénigre elle-même et se prétend incapable de contribuer (ex. « Je ne peux pas t'aider, je suis trop embrouillé et inutile dans cette matière. »).
- Rangement derrière l'intérêt général : formulation de suggestions sur la base de ce que d'autres pourraient penser ou ressentir. Éviter de révéler ses propres préférences ou opinions ou se rangeant derrière une position stéréotypée (ex. : « Les personnes du service



Admin n'aimeraient certainement pas cette idée » ou « Vous savez que nos fournisseurs pratiquent déjà des prix très bas, ils n'accepteront jamais »).

Tous ces comportements sont à la fois perturbants et dévastateurs. En les identifiant et en coachant correctement les personnes concernées pour les aider à s'en défaire, vous pourrez significativement améliorer l'efficacité collective. Établissez un plan pour vous débarrasser de ces attitudes, que ce soit au moyen d'une sensibilisation accrue, d'un coaching ou de la formulation de feed-back. Ces comportements autocentrés doivent être limités ou éliminés pour laisser la place à un travail d'équipe efficace. En sensibilisant l'ensemble du groupe à ces attitudes inadéquates, ses membres pourront y prêter attention et les identifier lorsqu'elles surviennent. Ce simple fait devrait déjà entraîner une nette diminution de leur récurrence.

Duhigg, C. *Teams, Psychological Safety at Google (2016)*

http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0

Exemple éloquent du refus d'une personne à se conformer à l'avis collectif – Repris du film Douze hommes en colère <https://www.youtube.com/watch?v=kRW8vgoHOWg>



7. LES RÉUNIONS ET L'ATTEINTE D'UNE BONNE EFFICACITÉ

Sous l'influence d'une complexité sociale et organisationnelle croissante, la quantité de temps que nous consacrons aux réunions ne cesse d'augmenter. En tant que leader de l'équipe, il est de votre responsabilité de jouer le rôle de modérateur pour vous assurer que ces réunions seront productives et que toutes les voix seront entendues.

Voici quelques-uns des principes de base à respecter :

- Convoquez uniquement les personnes concernées
- Visez un nombre optimal de participants (entre 3 et 15, l'idéal étant 7)
- Organisez la réunion en ayant un objectif clair et spécifique à l'esprit
- Encouragez une bonne préparation à la réunion (en mentionnant le sujet, l'objectif, le plan et la procédure dans la convocation)
- Encouragez une participation active de tous les participants (en donnant la possibilité à chacun de participer)
- Faites en sorte que la discipline fasse partie intégrante de l'exercice (en commençant et terminant à l'heure, en mobilisant les ressources nécessaires)
- Coupez tout contact avec l'extérieur (téléphone, e-mails, tweets et autres sollicitations)

En tant que leader, il vous reviendra d'assurer l'efficacité des résultats, grâce à votre aptitude à :

- Établir et entretenir des liens entre les membres du groupe
- Écouter activement et observer le comportement de l'équipe
- Poser des questions essentielles et pertinentes pour cerner et analyser les problématiques
- Gérer efficacement les informations dans le cadre de votre rôle de modérateur, c.-à-d. recueillir et analyser les idées/propositions nécessaires pour aider l'équipe à atteindre ses objectifs, veiller à la précision des comptes rendus de résultats, etc.

Il existe différents styles de modération, dont l'efficacité dépendra de la finalité de la réunion. Dans son modèle d'intervention, Heron décrit deux styles possibles, à savoir autoritaire et facilitant. Ces deux styles se subdivisent en un total de six catégories pour décrire les types d'intervention selon que le but recherché est d'aider, de soutenir ou de coacher.

Si l'intervention est de style autoritaire, cela signifie que l'intervenant (souvent un manager ou un superviseur) fournit les informations, met l'autre personne au défi ou lui suggère ce qu'elle devrait faire.

Si l'intervention est de style facilitant, cela signifie que l'intervenant amène la personne concernée à proposer des idées et solutions, à prendre confiance en elle, etc. l'aidant ainsi à formuler ses propres solutions ou décisions.

Vous pouvez utiliser ce modèle pour examiner votre mode de communication en général, mais aussi pour mener vos réunions. Si vous avez plutôt tendance à utiliser l'un ou l'autre style, ce modèle vous aidera à en apprendre davantage sur les autres styles et à les appliquer pour améliorer votre impact et les résultats de votre intervention.



Autoritaire	Normatif	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des conseils et des recommandations • Dire à l'autre comment se comporter • Dire quoi faire
	Informatif	<ul style="list-style-type: none"> • Partager votre avis et votre expérience • Expliquer le contexte et les principes • Aider l'autre à mieux comprendre • Pousser l'autre à la réflexion
	Confrontant	<ul style="list-style-type: none"> • Répéter ses paroles ou ses actes précis • Dire à l'autre qui, selon vous, le freine ou le contrarie • Aider l'autre à ne pas répéter la même erreur
Facilitant	Cathartique	<ul style="list-style-type: none"> • Aider l'autre à exprimer ses sentiments ou ses peurs • Faire preuve d'empathie
	Catalytique	<ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions pour encourager les nouvelles pistes de réflexion • Encourager les autres à proposer de nouvelles options et solutions • Écouter, récapituler et écouter encore
	Encourageant	<ul style="list-style-type: none"> • Dire à l'autre ce que vous appréciez chez lui (sa contribution, sa bonne intention, ses réalisations) • Formuler des compliments • Montrer qu'il bénéficie de votre soutien et votre dévouement



Points à vérifier avant, pendant et après la réunion

Avant la réunion, est-ce que... :

- j'ai clarifié la finalité de la réunion pour moi-même et pour tous les participants ?
- j'ai défini clairement des objectifs et des résultats SMART et les ai communiqués à tous les participants ?
- j'ai établi et communiqué un ordre du jour clair, précis et réaliste ? (Rédiger chaque point sous forme de question permettra de davantage se concentrer sur les résultats de la réunion)
- j'ai déterminé clairement qui devait être présent à la réunion ainsi que le rôle et la contribution attendus de chacun ?
- je me suis assuré que les participants disposaient de tous les éléments nécessaires pour pouvoir préparer la réunion ?
- je me suis assuré que les supports de communication étaient prêts (support de présentation, photocopies de documents, etc.) ?
- je me suis assuré qu'une salle adaptée était disponible et qu'elle comprend tous les équipements nécessaires en état de marche ?
- j'ai eu toutes les réunions préparatoires nécessaires avec les participants éventuellement concernés ?

Pendant la réunion, est-ce que... :

- je commence la réunion de manière formelle, en rappelant sa finalité, ses objectifs et son ordre du jour ?
- je démarre sur une note positive ? (Une bonne question par laquelle commencer est : « *Qu'est-ce qui, selon vous, progresse bien dans notre travail actuel ?* »)
- je propose un processus décisionnel (selon les différents points à l'ordre du jour) ?
- je m'assure que la durée de la réunion est respectée ?
- je fais preuve de suffisamment de flexibilité pour (envisager d') éventuellement adapter le processus décisionnel ou la durée de la réunion ?
- j'applique différentes méthodes pour encourager une discussion ouverte et donner aux autres le temps de réfléchir (p. ex. travailler par deux, par trois, faire un tour de table) ?
- je m'assure que chaque décision se retrouvera dans un plan d'action établissant des rôles et échéances clairs ?
- je m'assure qu'un récapitulatif des décisions est consigné par écrit au fur et à mesure ?
- je m'assure que les participants peuvent prendre la parole de manière équilibrée ?
- j'accorde suffisamment d'attention à la dynamique de l'équipe ?
- je m'assure que les participants font preuve entre eux d'écoute active (et que personne n'est interrompu) ?
- je garde réellement les comportements difficiles sous contrôle ?
- je pose des questions de manière adaptée pour m'assurer que j'associe efficacement défi et soutien ?
- je dispose de suffisamment d'informations pour m'assurer que le compte rendu/procès-verbal définitif de la réunion pourra être rédigé ?
- je clôture (et nous avons commencé) sur une note positive en demandant ce qu'il ressort de bon de la réunion ?

Après la réunion, est-ce que... :

- j'ai vérifié que tous les participants ont bien reçu et approuvent le compte rendu de la réunion ?



- je me suis assuré que chaque personne reprise dans le plan d'action prenait bien les mesures attendues d'elles (moi compris) ?
- j'ai analysé les contributions spécifiques et donné un feed-back constructif ?
- j'ai cherché à obtenir un feedback concernant mes compétences de modérateur ?

Kline, N. *More Time To Think*, Fisher King Publishing, 2010

Kline, N. <http://www.timetothink.com/uploaded/TE%20Imperative%20of%20Beha.pdf>
Résumé des 10 impératifs pour améliorer notre mode de pensée

Jay, A., <https://hbr.org/1976/03/how-to-run-a-meeting>, Harvard Business Review, 1976

Heron, J. *An overview of the intervention styles*
<https://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>



8. LES CONFLITS ET LES TENSIONS : COMMENT LES RECONNAÎTRE ET LES DÉSAMORCER

Le conflit fait partie intégrante de la vie. Si chacun d'entre nous est confronté au conflit, ce qui importe, c'est notre capacité à le comprendre et à le gérer efficacement. En réalité, la toute première chose à faire est de comprendre en quoi consiste le conflit. Le fait de comprendre la signification du conflit nous permet de nous orienter vers sa résolution. Le conflit est donc nécessaire et naturel au sein d'une équipe pleinement opérationnelle, et un leader doit prendre conscience que gérer les conflits fait partie intégrante de son travail quotidien de management d'équipe et de personnel.

Pour le comprendre et le résoudre, nous devons commencer par examiner nos attitudes et sentiments par rapport au conflit. Est-ce que je suis ouvert au conflit ? Est-ce que je préfère l'éviter ? Est-ce que je crains le conflit ? L'attitude que nous avons à l'égard du conflit déterminera de façon fondamentale notre réaction et nos sentiments quand il s'agira de le gérer au sein de notre équipe.

Les groupes sont régulièrement confrontés à des désaccords. Tout comme la diversité renforce et confère des avantages à l'équipe, elle implique aussi par définition la présence de diverses opinions et interprétations à propos des idées, des ressources, etc. Avoir un désaccord ouvert est donc souvent une manière saine de renforcer la cohésion ; cela s'explique par le fait que, lorsque plusieurs personnes sont en désaccord sur un point spécifique, elles ont l'occasion de s'expliquer et éventuellement de proposer d'autres solutions aux problèmes du groupe.

Le conflit et les autres formes d'opposition peuvent être une manière efficace de réfléchir aux objectifs du groupe et de les clarifier ; ils permettent aussi de renforcer la compréhension en tenant compte du point de vue de tous ses membres. Le conflit ne devient un problème que lorsque les commentaires deviennent personnels, s'adressant à une personne ou un petit groupe de personnes, ou lorsque la discussion prend trop de temps, au détriment de la finalité de l'équipe.

Un leadership affirmé et une cohésion suffisante permettront de faire en sorte que les désaccords profitent au groupe et aux personnes qui le composent. L'exemple suivant décrit comment empêcher les désaccords d'entraîner des problèmes plus sérieux, qui pourraient perturber le groupe.

Une personne de l'équipe pourrait mettre en cause les propos du leader ou d'autres membres. Une telle situation peut entraîner une fracture au sein du groupe et affecter sa progression et l'état émotionnel global des autres membres. Toute sorte de mise en cause ou de désaccord doit être discutée ouvertement, tout spécialement s'il semble y avoir une raison valable. La personne marquant son opposition devrait être encouragée à exprimer son point de vue de manière positive au reste de l'équipe. Si le problème ne peut être résolu en groupe, le leader ou le modérateur souhaitera sans doute l'aborder seul à seul avec la personne concernée. Une autre solution pourrait être d'aborder le désaccord à un moment précis au sein du groupe, pour que ce dernier puisse convenir collectivement d'une certaine forme de résolution.

Le recours à une résolution collective dépendra en partie du style de leadership et du rôle des différents membres dans l'équipe.

Si, en tant que leader, vous accordez une attention suffisante aux membres de votre équipe, vous devriez être capable d'anticiper les éventuelles tensions latentes et d'intervenir pour résoudre le problème avant qu'il se transforme en conflit insoluble. La façon d'y parvenir dépend toutefois du « niveau » du conflit et de l'importance du désaccord. Voici une suggestion de procédé pour gérer un conflit.

1) DÉFINISSEZ LE PROBLÈME : Trouvez un endroit neutre et isolé. Tenez-vous prêt et n'attendez pas trop longtemps. Décrivez le comportement/les performances de manière spécifique et objective, à l'aide d'un outil d'analyse tel que CAR (Contexte/Action/Résultat) : « J'ai remarqué que c'est la deuxième fois que tu ne rends pas le dossier dans les temps et cela engendre des retards pour deux



de tes collègues qui, du coup, n'ont pas non plus respecté leurs délais. » Tentez de comprendre son point de vue : « Que s'est-il passé ? »

Définissez le problème

Créez de l'espace

Apportez une valeur ajoutée/recherchez des solutions

2) CRÉEZ DE L'ESPACE : Adoptez un ton positif, écoutez le point de vue de la personne sans la juger, laissez-la se défendre. Rassemblez les vues, idées, opinions et intérêts de chaque personne concernée. Vérifiez les hypothèses et cherchez à clarifier les problèmes (posez une question directe comme « Quel en a été l'impact ? »). Cherchez à comprendre les différentes opinions et reformulez les points pour veiller à bien comprendre ; paraphrasez ou résumez : « ce que vous essayez de me dire, c'est que.... » ou invitez la personne à s'expliquer : « Je ne suis pas sûr de comprendre... ». Si vous devez l'interrompre ou si vous n'êtes pas d'accord, ne dites pas « Oui, mais... ». Prenez note de ce que dit votre interlocuteur. Cela indique que vous tenez compte de son point de vue. Empathie : montrez que vous avez entendu et compris le ressenti et le point de vue de votre interlocuteur ; montrer de l'empathie ne signifie pas que vous êtes d'accord ou que vous avez une solution à la situation. « Je peux comprendre que ce soit compliqué en ce moment avec autant de travail ». Partagez vos sentiments et votre expérience lorsque c'est approprié. Neuf fois sur dix, le conflit porte en réalité sur des ressentis, pas sur des faits. Vous aurez beau discuter de faits à longueur de journée, chacun a le droit d'avoir ses propres ressentis. Pour parler d'un conflit, il est essentiel que vous ayez vos propres ressentis et teniez compte de ceux des autres. Concentrez-vous sur les intérêts, pas sur les positions. Distinguez la personne du problème.

3) APORTEZ UNE VALEUR AJOUTÉE/CHERCHEZ DES SOLUTIONS : Après avoir clairement compris le conflit, cherchez des solutions et des alternatives. Trouvez de nouvelles solutions grâce à des techniques comme la réflexion en groupe, et demandez aux parties des suggestions de solutions. Faites des questions courtes : dressez une liste de souhaits, créez des options pour toutes les parties et spécifiez une norme (ex. : « Comment garantir que le rapport sera remis dans les délais ? C'est important pour le bon fonctionnement du service et pour l'organisation de tout le monde. Tout le monde pourra aussi travailler de manière plus agréable et détendue si X, Y et moi ne devons pas nous demander ce qui s'est passé avec le rapport »). « Des idées ? Rien d'autre ? Comment est-ce que cela pourrait fonctionner ? »

4) CLOTUREZ LE CONFLIT : Accordez-vous sur un plan d'action partagé : qui, quoi, où, quand et comment. Proposez votre aide et votre soutien si nécessaire. Résumez votre accord ; restez réaliste et avancez pas à pas. Le conflit ne pourra pas être résolu d'un seul coup. Assurez-vous que chacun reparte en ayant tourné la page pour pouvoir continuer à travailler.

Il arrive que le manager ne soit pas au courant des conflits. C'est là que l'observation et le diagnostic deviennent des compétences essentielles. Le manager doit se renseigner, comprendre les problèmes et chercher à les résoudre en réunissant les parties concernées pour aller de l'avant (médiation). En dernier recours, le manager peut avoir besoin d'arbitrer en apportant son propre raisonnement de façon transparente.

Pour approfondir le sujet :

- *How to pre-empt team conflict*, Toegel & Barsoux (2016) : <https://hbr.org/2016/06/how-to-preempt-team-conflict>
- *The management of differences*, Schmidt & Tannenbaum (1960) : <https://hbr.org/1960/11/management-of-differences>
- *How to handle difficult conversations at work*, Knight (2015) :



<https://hbr.org/2015/01/how-to-handle-difficult-conversations-at-work>

- Ted Talk sur l'importance de la sécurité psychologique
<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
- Gentry, W. *Empathy in the Workplace*, White Paper, Centre for Creative Leadership, 2007
<http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf>

