

Réussir en équipe

Il suffit de lire quelques offres d'emploi pour constater qu'une exigence qu'aucune formation professionnelle ne propose apparaît régulièrement: la capacité à travailler en équipe. Mais qu'est-ce que cette expression signifie concrètement?

Les plaisantins et les tire-au-flanc considèrent volontiers que le terme «équipe» est l'abréviation de l'expression «chouette, un autre va le faire à ma place». Les personnes qui gèrent des équipes et celles qui en dépendent voient les choses un peu différemment. «L'esprit d'équipe décrit une compétence sociale qui consiste à pouvoir s'intégrer dans une équipe et à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun», explique Dina Linder, coach à Bremgarten (BE). Cela nécessite que chaque membre à la fois des capacités de coopération, de communication, d'empathie et de gestion des conflits mais aussi le respect de certaines règles. La capacité à travailler en équipe est une compétence qui n'est pas seulement essentielle au travail mais aussi dans la vie quotidienne, d'où son importance sociale. Une équipe réunit des individus qui sont souvent très différents les uns des autres. Et c'est très bien ainsi. Car une équipe dont tous les membres seraient coulés dans le même moule n'aurait guère de chance de réussir. «L'équipe vit justement des complémentarités qui existent entre les personnalités et les spécificités de tous ses membres», poursuit Dina Linder. Il ne suffit pas de confier une tâche à cinq personnes et de les abandonner à leur destin. «C'est la porte ouverte aux conflits, à la démotivation et à l'échec», résume-t-elle.

Ensemble à la barre!

Même les marins les plus expérimentés savent qu'il n'est pas simple de manœuvrer seul un voilier. Et pour arriver à bon port sans dégâts, mieux vaut bien choisir son équipage. En pleine mer, par gros temps ou tempête, chaque membre de l'équipage doit savoir exactement ce qu'il doit faire. Et surtout pouvoir compter aveuglément sur les autres. Sinon, c'est le naufrage assuré. «Mais il est difficile de définir les rôles tant qu'on ne connaît pas le rôle que l'on joue soi-même au sein de l'équipe», remarque notre interlocutrice. Lorsqu'une nouvelle équipe se forme, il est donc important de consacrer du temps à son développement. «Le modèle des étapes du développement d'une équipe selon Tuckman illustre bien les phases d'évolution des groupes», constate la coach. En 1965 déjà, le psychosociologue américain Bruce W. Tuckman a comparé l'évolution de différents groupes et le rôle des responsables et décrit quatre étapes qui se retrouvent, à des degrés plus ou moins marqués, dans tous les groupes observés:

Forming: durant l'étape de formation, les individus sont polis, ils se «tâtent», ont besoin de sécurité, adoptent une orientation à «l'autre» et font connaissance. Il est alors important que la direction assume pleinement la gestion de l'équipe.

Storming: l'étape de confrontation se caractérise par des conflits sous-jacents, la démonstration de la personnalité des (nouveaux) membres de l'équipe, des luttes pour obtenir la direction (informelle), une orientation sur le «moi» et la formation de sous-groupes. La direction doit alors définir les objectifs.

Norming: l'étape de normalisation se caractérise par le développement de nouveaux standards et de nouveaux comportements propres à l'équipe, des échanges, des feed-back et une orientation sur le «nous». La direction coordonne les différentes tâches et personnes.

Performing: la phase de production se caractérise par l'importance donnée au travail, la flexibilité, l'ouverture, la solidarité, la volonté de réaliser des performances et la canalisation des énergies sur l'objectif. La direction n'a pas besoin de déployer beaucoup d'énergie car l'équipe peut travailler de manière autonome; elle se contente d'indiquer les objectifs à atteindre. «Toutes les équipes ne passent évidemment pas par toutes ces étapes. Si certaines ne parviennent jamais à l'étape de production, d'autres ne connaissent jamais l'étape de confrontation», nuance Dina Linder.

Objectifs communs ou intérêts personnels

«Ne vous demandez pas ce que l'équipe peut faire pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour l'équipe.» Telle est la devise des équipes qui fonctionnent bien, qui collaborent pour atteindre un objectif commun. Tous les membres travaillent pour parvenir à des objectifs communs et non pour satisfaire leurs intérêts personnels ou leur vanité. Il est cependant naturel de vouloir donner la priorité à ses propres objectifs et se concentrer sur sa réussite personnelle. Le «risque» de chaque individu est de voir ses performances se noyer dans le résultat global ou d'être exploité par les autres membres du groupe. Les équipes sont aussi appréciées des tire-au-flanc – ils peuvent s'y fondre, voire se vanter des performances des autres.

Le travail en équipe échoue aussi souvent parce qu'en cas de conflit, les parties n'arrivent pas à s'entendre sur qui a raison. «Je l'avais bien dit!», «Tu aurais mieux fait de m'écouter!» sont des arguments

lancés par ceux qui veulent toujours avoir raison. «Or pour travailler efficacement en équipe, il faut collaborer de manière loyale et tirer tous à la même corde», rappelle Dina Linder. C'est pourquoi il est aussi important que le groupe fasse régulièrement le bilan de la situation. Il s'agit essentiellement de faire le point sur ses forces et ses faiblesses et de déterminer ce dont l'équipe a encore besoin. «D'importants processus se mettent en branle lorsque les membres peuvent réfléchir à leur situation et la collaboration», assure notre interlocutrice. Dans son activité de coach, elle a notamment remarqué que certaines personnes disposent de certaines capacités mais ne les exploitent pas car elles ignorent que l'équipe en a besoin. «C'est ainsi qu'on néglige souvent de précieuses ressources», déplore la coache. Mais l'inverse est aussi vrai: «Même les meilleures compétences professionnelles ne serviront à rien si la personne n'est pas capable de s'intégrer à l'équipe.» Il faut du courage pour être soi-même et oser dire ce que l'on pense. Les voix critiques sont indispensables au bon développement du groupe. «Mais il est important que les critiques soient pertinentes et ne visent pas la personne», rappelle Dina Linder.

Un groupe ne pourra jamais éviter tous les conflits. Mais tant qu'on sait comment gérer les problèmes, les confrontations peuvent être bénéfiques à l'évolution de l'équipe. «Il n'y a pas de recette universelle pour résoudre les problèmes», souligne l'experte. D'une part, chaque membre doit décider lui-même des limites qu'il entend fixer. D'autre part, il ne faut pas hésiter à appeler le chef à la rescousse en cas de conflit. «La direction doit être capable de comprendre aussi bien l'équipe dans son ensemble que ses membres individuels», souligne Dina Linder. Et savoir réagir de manière adaptée aux besoins de l'équipe. «Décider d'intervenir ou non en cas de conflit est souvent un choix délicat pour la direction», remarque notre interlocutrice. Quoi qu'il en soit, il est important que la direction sache entretenir une culture de la communication et diriger l'équipe de manière à ce que chaque membre puisse assumer des responsabilités dans son domaine.

«Lorsque l'équipe fonctionne bien, l'atmosphère est agréable dans le magasin, ce qui a une influence positive sur les conseils et la clientèle», conclut Dina Linder.

Les rôles dans l'équipe

Connaissez-vous les rôles des membres de votre équipe? Une équipe de boute-en-train donnera certainement une atmosphère joyeuse mais n'obtiendra guère de résultats. A l'inverse, si l'équipe ne se compose que de décideurs, il ne se trouvera personne pour planifier, vérifier ou organiser. Il faut donc miser sur les synergies entre les différentes individualités. Observez les membres de votre équipe et voyez quels rôles ils assument.

Le chef dirige, définit l'orientation à suivre et assure la cohésion de l'équipe. Il motive et stimule le groupe.

Le boute-en-train fait régner la bonne ambiance sur le lieu de travail grâce à son humour. Travailler ainsi en équipe est très plaisant.

Le saint-bernard est toujours là quand quelqu'un a besoin d'aide.

L'artiste pose des questions inattendues, qui permettent de considérer la situation sous un angle nouveau. Ses idées créatives donnent des impulsions à l'équipe.

Le réalisateur réalise les tâches et fait avancer les autres.

Le vérificateur contrôle si les tâches prévues ont effectivement été réalisées et détecte à temps d'éventuels écarts.

Le conseiller analyse la situation actuelle et en déduit des suggestions et des recommandations.

L'organisateur planifie les étapes nécessaires pour réaliser un travail. Il conserve une vue d'ensemble de la situation et détermine le déroulement des procédures.

Bien qu'il s'agisse évidemment là d'étiquettes très schématiques, ces caractéristiques aident à mettre en évidence les liens qui se tissent au sein de l'équipe. A noter que chaque membre présente généralement plusieurs de ces caractéristiques. Les artistes ont souvent une part de boute-en-train, les chefs un fond de réalisateur. Il est évidemment plus facile d'atteindre ses objectifs lorsque chacun connaît ses points forts et que l'équipe est bien équilibrée.

Christa Friedli / trad: cs