



Se surpasser en équipe, c'est possible !

Nous vous présentons une façon de mettre en place des équipes efficaces. Partez du bon pied en tenant une activité de consolidation d'équipe qui s'avère fort utile pour créer une synergie au sein des équipes de travail.

Qu'est-ce qu'une consolidation d'équipe ?

Consolider veut dire rendre plus solide, plus stable; renforcer, soutenir, stabiliser. En d'autres termes, consolider une équipe de travail consiste à rallier ses membres autour d'objectifs communs dans un climat qui favorise la communication, le dynamisme et le plaisir au travail. Lors d'une consolidation d'équipe, les participants sont appelés à échanger sur leurs satisfactions et insatisfactions, à explorer de nouveaux modes de communication et de fonctionnement. En d'autres mots, la consolidation d'équipe vise à s'assurer qu'on fait une utilisation intelligente des compétences de chacun et favorise ainsi un climat de travail propice à l'efficacité.

Pourquoi sensibiliser les gestionnaires à l'importance de la dimension équipe de travail ?

Divers contextes de travail obligent le gestionnaire à réagir vite et bien. Les organisations performantes sont celles qui parviennent à faire travailler en synergie leurs équipes de travail. Face à ce contexte, le gestionnaire avisé sait faire appel à l'ensemble des outils de gestion dont il dispose pour faire face aux changements organisationnels. Certains gestionnaires proactifs mettent en place une structure organisationnelle et des rôles qui font appel aux compétences de chacun de leurs joueurs d'équipe. D'autres, espèrent qu'avec le temps, les performances des équipes de travail vont s'améliorer d'elles-mêmes. Ils ont tort. Une consolidation d'équipe n'est pas le remède miracle à tous les maux, mais peut s'avérer une belle occasion de départ comme pour :

- La gestion d'équipes multidisciplinaires
- Les travailleurs désireux de comprendre ce qu'on attend concrètement d'eux
- L'arrivée de nouveaux joueurs au sein d'une équipe ou de l'organisation suite à une fusion par exemple
- La résolution de conflits
- L'amélioration du climat ou de la motivation au travail

Par exemple, la tenue d'une activité de consolidation d'équipe, dès les premières semaines suivant la mise en place d'une nouvelle équipe, permet d'activer le

processus de changement et d'intégration au sein de l'équipe. A court terme, l'équipe pourra acquérir une plus grande efficacité. De plus, une équipe qui a expérimenté une activité de groupe avec succès affrontera un problème avec plus de facilité. Elle pourra miser sur les acquis et évoluer vers un plus grand degré de maturité.

Êtes-vous du type proactif ou réactif ?

Les gestionnaires qui agissent de manière proactive sont conscients qu'on parvient à d'excellents résultats grâce au travail d'équipe. Ils sont également conscients qu'un climat de travail productif, où règne la solidarité, exige qu'on l'entretienne, un peu comme une automobile. Sur le plan relationnel, ils savent que pour maintenir la vitesse de croisière d'une équipe, il est très important de consacrer du temps à réviser les modes de fonctionnement et de s'assurer que les sources de malaise ou d'incompréhension soient identifiées et adressées. En ce sens, une consolidation d'équipe qui se tient dans ce contexte a pour effet de solidifier et de renforcer les liens existants.

Clarifier et préciser les modes de fonctionnement de l'équipe pour l'avenir, et réviser les normes et les valeurs, sont d'excellents moyens de faire de l'entretien et de la prévention. Lorsque le plaisir est au rendez-vous et que l'équipe a le sens de l'humour, la consolidation devient alors une forme de reconnaissance pour tous où les efforts de chacun sont valorisés et reconnus par l'ensemble du groupe.

Les gestionnaires qui agissent de manière réactive ont soit hérité d'une équipe où régnaient déjà des conflits - dans ce cas, ils adoptent trop souvent la position suivante : « C'est à eux de régler leurs différends, ils sont assez grands », ou soit participé eux-mêmes à la création des conflits. Dans ce dernier cas, s'ils décident de le résoudre en faisant appel à un expert externe, la résolution des problèmes sera plus facile. Dans le cas contraire, en absence d'intervention, est-ce nécessaire de rappeler que l'efficacité de l'équipe est nettement compromise ?

Pourtant, ce n'est pas le manque de volonté des gestionnaires qui traduit une absence de motivation à agir. La gestion de conflits et tout ce qui a trait à l'aspect relationnel des individus demeurent encore des sujets tabous dans certaines entreprises. Dans certaines cultures organisationnelles où l'expression d'un désaccord ou d'un différend dans un groupe n'est pas permise, les employés se limitent à faire que l'essentiel de leur travail. Les équipes sont alors dépourvues de leur source première de vitalité : leur créativité.

Au contraire, dans certaines cultures organisationnelles où l'on renforce l'expression des différences, les équipes se permettent un certain niveau d'affrontement. Or, c'est bien la confrontation positive et l'argumentation d'idées qui engendrent les meilleures décisions et les inventions les plus remarquables. Les équipes qui confrontent ainsi leurs opinions sont celles qui réussissent à traverser une période trouble pour faire place à la performance et à la créativité. Ces équipes peuvent savourer alors de plus grands succès.

D'autres gestionnaires croient à tort que d'exiger plus de leurs employés va leur permettre d'atteindre de meilleurs résultats. Il y a une limite à demander sans rien donner. Même si on vit dans un monde financier où la performance d'une organisation est mesurée par son rendement à la bourse, il ne faut pas sous-estimer l'importance de la qualité des relations de ses ressources humaines.

Quels sont les bénéfices à en tirer ?

Les bénéfices engendrés par une consolidation d'équipe sont nombreux. La synergie d'équipe qui en découle permet de rentabiliser rapidement les investissements sur les plans personnel et organisationnel. Tous les membres de l'équipe tirent des bénéfices des changements qu'elle apporte.

Bénéfices pour l'organisation et les équipes de travail

Les apprentissages des équipes de travail dépendent des objectifs poursuivis et des résultats ciblés avant la consolidation. Selon les besoins ciblés et les activités proposées, les équipes de travail peuvent s'attendre à plus d'un résultat. Voici des exemples de résultats obtenus par des équipes de travail à la suite de consolidations.

- Meilleure connaissance de soi et des autres.
- Acceptation et compréhension des différences individuelles.
- Création d'un climat de confiance et de coopération au sein de l'équipe.
- Amélioration de la qualité et de l'efficacité du travail d'équipe.
- Clarification des rôles et des responsabilités.
- Clarification des règles de fonctionnement et des valeurs de l'équipe.
- Adaptation du style de gestion et du leadership du gestionnaire responsable en fonction du degré de maturité de son équipe.
- Utilisation adéquate des ressources de chacun et de leurs complémentarités pour atteindre des résultats significatifs et innovateurs.
- Prévention ou résolution de conflits.
- Apprentissage d'un processus de mobilisation basé sur la synergie de groupe.

Bénéfices pour la personne

Lorsque les personnes sont ouvertes et disposées à participer à un processus de consolidation, les apprentissages qu'elles peuvent en tirer constituent un atout dans leurs fonctions actuelles ou futures. En réalité, la consolidation offre l'occasion à chaque personne de se tailler une place au sein de l'équipe et d'y exceller.

Meilleure connaissance de ses forces et des points à améliorer, entre autres lorsqu'on utilise un outil psychométrique comme l'indicateur des préférences MBTI. Prise de conscience du style de ses interactions sociales et de leurs répercussions sur les autres.

- Apprentissage ou clarification d'un processus de résolution de problème en groupe.
- Connaissance du degré de maturité d'une équipe de travail et des stades d'évolution.
- Prise de conscience de l'effet de son style de leadership au sein de l'équipe.
- Renforcement de ses points forts et des points à améliorer comme membre de l'équipe à l'aide de feed-back.

Bénéfices pour le gestionnaire responsable

Le gestionnaire soucieux d'améliorer son influence et son leadership au sein de son équipe pourra bénéficier des avantages suivants :

- Apprentissage d'un processus de groupe qui pourra être répété et dirigé ultérieurement par le gestionnaire lui-même.
- Acquisition de nouvelles compétences en matière de communication, de résolution de problèmes, prise de décisions en groupe, prévention de conflits ou gestion de conflits.
- Adaptation de son style de coaching en fonction des besoins de chacun des membres de l'équipe.
- Mise en application d'un plan de match élaboré par l'équipe permettant d'effectuer un suivi approprié auprès de son équipe.

Les bénéfices présentés précédemment offrent de multiples possibilités de croissance et de développement personnel et professionnel. Les coûts associés à une consolidation (en dollars et en heures investis) seront rapidement rentabilisés après l'obtention d'un ou de certains de ces résultats. Voilà un investissement sûr qui rapportera à l'ensemble de l'organisation.

Oui mais, comment ça se passe en réalité !

Un exemple de consolidation :

Un patron exigeant

Une petite équipe de travail vit certaines difficultés relationnelles. Louise travaille jour et soir pour faire arriver les projets et réunions qui lui sont confiés par son patron. Elle coordonne le travail de ses deux collaboratrices : son adjointe administrative Lucie et une coordonnatrice en chef, Manon, qui travaille dans une autre ville. Malheureusement le patron de Louise ne peut assister à l'activité de consolidation qui se tiendra. Il faut donc miser sur les responsabilités de Louise pour faire évoluer l'équipe.

Une lecture plus poussée des symptômes et indices permet de cibler une dynamique récurrente chez Louise. En effet, Louise a dû recruter trois adjointes administratives au cours des six derniers mois. Lucie est la quatrième. Les autres ont quitté après quelques semaines de travail, car elles trouvaient la charge de travail lourde et les tâches mal définies. Voilà ce qui devenait une piste intéressante à explorer pour cette équipe. Nous avons convenu de tenir une journée de consolidation basée sur la connaissance des autres avec l'outil des préférences psychologiques Myers-Briggs et la clarification des rôles de chacune. Aussi, une rencontre individuelle est de mise en vue de leur faire préciser leurs zones d'inconfort et les points qu'elles souhaiteraient voir améliorer.

La consolidation permet l'expression des insatisfactions

L'exercice de consolidation a permis de faire émerger des frustrations qui avaient été jusqu'alors « étouffées ». Pas surprenant que les adjointes nouvellement recrutées ne restaient en poste pas plus de deux mois. Lorsque par exemple Louise demandait qu'un travail soit fait, c'était toujours urgent parce que son patron le lui exigeait. Nous avons clarifié ce que pouvait être une urgence capitale. Ses collègues l'ont aidé à prendre conscience qu'à vouloir trop plaire, elle créait des situations de confusion et de frustrations.

Même si Louise et Manon ont des profils de personnalité semblables, elles se différencient sur leur façon de travailler. En effet, Louise est plutôt de nature

enthousiaste. Elle aime que les choses bougent autour et se précipitent rapidement dans l'action. Elle est de préférence Extravertie. Manon préfère travailler de manière concentrée et déteste les interruptions. Elle est de préférence Introvertie. Son profil nous indique que plus on introduit des changements imprévus à la dernière minute, plus elle devient irritée et inefficace. Nous en avons discuté. Louise et Manon repartent avec une meilleure compréhension des besoins de l'une et de l'autre par rapport à la satisfaction de leur travail.

Résultat

Le plan d'action de Louise était le plus important. Le premier point à son plan : clarifier avec son patron le rôle de ses collaboratrices et préciser leurs limites. L'exercice que nous avons fait sur la clarification des codes de communication a permis de soulever un interdit : il est désormais possible de dire à Louise : « Je suis occupée à terminer un autre travail. Cette nouvelle demande devra attendre ». Et dans ce cas, Louise accepte dorénavant de revenir auprès de son patron pour négocier de nouveaux délais.

Dénouer des impasses n'est pas toujours simple. Disons que Louise a démontré une grande ouverture d'esprit. Elle a réalisé également qu'en frustrant les autres, elle le devenait aussi. Elle a aussi pris conscience que travailler de cette manière conduisait à l'inefficacité. Il a été difficile de parvenir à faire exprimer les frustrations entretenues à l'égard de Louise. Ses deux collaboratrices craignaient des représailles.

La consolidation animée par une ressource externe offre d'établir un climat d'échanges et de respect où l'expression des non-dits, des attentes et des frustrations deviennent possibles. Et vous, ce genre de situation vous est-il déjà arrivé ? Avez-vous songé à proposer à votre patron des solutions concrètes ? Si vous faites partie d'une équipe de 8 personnes par exemple, vous êtes le 1/8 responsable du bon fonctionnement de cette équipe. Y avez-vous pensé ?

Votre équipe a-t-elle besoin d'être consolidée ? Faites le test !