

CONSTRUCTION D'ÉQUIPE SANS PERDRE DE TEMPS

par Marshall Goldsmith et Howard Morgan

Les équipes deviennent de plus en plus fréquentes et importantes. Au fur et à mesure que l'école traditionnelle de leadership hiérarchique diminue en importance, une nouvelle tendance sur le leadership d'équipe en réseau est en train de prendre sa place. Les leaders se trouvent eux-mêmes membres de toutes sortes d'équipes, y compris des équipes virtuelles, des équipes autonomes, des équipes inter-fonctionnelles, et des équipes d'apprentissage en action. Beaucoup de leaders d'aujourd'hui sont confrontés à un dilemme: au fur et à mesure que la nécessité de construire des équipes efficaces augmente, le temps disponible pour construire ces équipes est souvent réduit. Un défi commun que rencontrent les dirigeants d'aujourd'hui est la nécessité de construire des équipes dans un environnement qui change rapidement avec des ressources limitées. Le processus de réingénierie et de rationalisation, lorsqu'il est associé à une demande croissante de services, conduit à une situation dans laquelle la plupart des dirigeants ont plus de travail à faire avec moins de personnel pour les aider à le faire. Une étude impliquant des milliers de participants a montré comment le retour d'information et le suivi canalisé peuvent augmenter l'efficacité du leadership - jugé par des collaborateurs directs et des collègues (Goldsmith et Morgan 2004). Une approche similaire à la construction d'équipe a démontré son efficacité pour aider des dirigeants à construire des équipes sans perdre de temps. Bien que l'approche décrite semble simple, elle ne sera pas facile. Il faudra que les membres de l'équipe aient le courage de demander des conseils et des suggestions régulièrement, et la discipline de développer et mettre en place des stratégies de changement de comportement - et de s'y tenir -.

Pour mener à bien le processus de construction d'équipe, le dirigeant (ou consultant externe) devra assumer le rôle de coach ou de facilitateur et lutter contre l'envie d'être « patron » ou « instructeur ». Les plus grandes améliorations tendent à se produire lorsque les membres de l'équipe développent leurs propres stratégies de changement de comportement, plutôt que d'exécuter une stratégie de changement qui a été imposée par le « patron ». Ce processus ne devrait pas être mis en place si le patron a l'intention actuelle de se défaire ou d'exclure un membre de l'équipe.

Les Étapes du Processus

Première étape. Commencer par demander à tous les membres de l'équipe à titre confidentiel de noter leurs réponses individuelles à deux questions : (1) « Sur une échelle de 1 à 10 (avec 10 comme étant idéal), quel est notre niveau en termes de travail en commun en tant qu'équipe ? » et (2): « Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau devrions nous être en termes de travail en commun en tant qu'équipe ? »

Avant de commencer un processus de consolidation d'équipe, il est important de déterminer si l'équipe estime que l'esprit d'équipe est à la fois important et nécessaire. Certaines personnes peuvent dépendre d'un même supérieur, mais légitimement avoir peu de raisons de travailler de façon interactive en tant qu'équipe. D'autres groupes peuvent croire que le travail en équipe est important, mais le sentiment que l'équipe fonctionne déjà bien et qu'une activité de construction d'équipe serait un gaspillage de temps.

Deuxième étape. Demander à un membre de l'équipe de calculer les résultats. Discuter des résultats avec l'équipe. Si les membres de l'équipe estiment que l'écart entre l'efficacité actuelle et l'efficacité requise indique le besoin de renforcer l'équipe, passer à l'étape suivante du processus.

Dans la plupart des cas, les membres d'une équipe estiment que le travail en équipe et son amélioration sont importants et nécessaires. Des entretiens récents concernant des membres de plusieurs centaines d'équipes (dans des multinationales) ont montré que le membre « moyen » d'une équipe croit que son équipe fonctionne à un niveau 5,8 d'efficacité, mais aurait besoin d'être à un niveau de 8,7/10.

Troisième étape. Demander aux membres de l'équipe, « Si chaque membre de l'équipe pouvait changer deux comportements clés qui nous aideraient à combler l'écart entre l'endroit où nous sommes et où nous voulons être, quels sont les deux comportements que nous devrions tous essayer de changer. » Demander à chaque membre de l'équipe d'écrire son ou ses comportements choisis sur un tableau.

Quatrième étape. Aider les membres de l'équipe à hiérarchiser l'ensemble des comportements sur le tableau (beaucoup seront les mêmes ou similaires) et (en utilisant le consensus) déterminer les deux comportements les plus importants à changer (pour tous les membres de l'équipe).

Cinquième étape. Demander à chaque membre de l'équipe d'effectuer une conversation en tête-à-tête avec chacun des autres membres de l'équipe. Durant les entretiens, chaque membre demandera à son/sa collègue de lui suggérer deux domaines de changement de comportement personnel (autre que les deux déjà convenu ci-dessus) qui va aider l'équipe à combler le fossé entre là où nous sommes et où nous voulons être.

Ces dialogues se déroulent simultanément et prendrons environ cinq minutes chacun. Par exemple, si il ya sept membres de l'équipe, chaque membre de l'équipe de participer à six courts entretiens en tête-à-tête.

Sixième étape. Chaque membre de l'équipe révise sa liste de suggestions de changements de comportement et choisira les deux qui semblent être les plus importants. Demander aux membres de l'équipe d'annoncer les deux comportements personnels clés qu'ils vont changer pour l'amélioration de l'équipe.

Septième étape. Encourager tous les membres de l'équipe à demander un bref (cinq minutes), rapport de progression mensuelle aux autres membres de l'équipe sur les deux comportements clés à changer pour toute l'équipe et sur leurs deux comportements clés personnels. Des suggestions précises pour l'amélioration peuvent être sollicitées dans les domaines où le comportement ne correspond pas aux attentes souhaitées.

Huitième étape. Mener une mini-enquête de suivi du processus, dans les quatre mois environ. Avec la mini-enquête chaque membre d'équipe recevra des informations confidentielles de tous les membres de l'équipe sur leur perception des changements de son efficacité. Cette enquête comprendra les deux éléments communs, les deux éléments personnels, et un élément qui permet d'évaluer à quel point l'individu a effectué un suivi avec les autres membres de l'équipe. La mini-enquête est suffisamment simple pour être mise sur une carte postale et pourrait ressembler à l'exemple du tableau 9.1.

Tableau 9.1 Exemple de mini-enquête

Pensez-vous que cette personne est devenue plus (ou moins) effective dans les 4 derniers mois aux regards des éléments suivants ? (Entourez s'il vous plaît le chiffre qui correspond le mieux à votre ressenti sur les changements en efficacité)

	moins effectif			Pas de changement perçu	plus effectif			Pas de Changement Necessaire	Pas assez d'Information
Éléments communs :									
1. Clarifie les rôles et les attentes avec les autres membres de l'équipe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	PCN	PI
2. Approuve la décision finale de l'équipe (même si cela n'était pas son idée de départ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	PCN	PI
Éléments personnels :									
1. Écoute réellement les autres	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	PCN	PI
Excelle à voir la valeur des opinions différentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	PCN	PI

Comment cette personne à réalisé le suivi avec vous sur les sujets qu'il /elle essaye
Choisir une option

Pas de suivi perçu
 Tres peu de suivi
 Un peu de suivi
 Suivi fréquent
 Suivi consistant (périodique)

Qu'est-ce que cette personne peut faire pour devenir un meilleur membre de l'équipe ?

Neuvième étape. Prener un intervenant extérieur pour calculer les résultats de chaque individu (sur tous les éléments) et calculer les résultats résumés de tous les membres de l'équipe (sur les points communs à l'équipe). Chaque membre de l'équipe peut alors recevoir un rapport confidentiel résumé indiquant le degré d'amélioration des comportements qu'il/elle souhaite changer perçu par ses collègues. Chaque membre peut également recevoir un rapport résumé sur les progrès de l'équipe sur les éléments sélectionnés pour tous les membres de l'équipe.

Les études « Avant et après » ont clairement démontré que si les membres de l'équipe font un suivi régulièrement avec leurs collègues, ils seront presque invariablement considérés comme augmentant leur efficacité dans le comportement qu'ils ont choisi d'améliorer. Le résumé du groupe aura également tendance à montrer que (globalement) les membres de l'équipe ont augmenté en efficacité sur les points communs à l'équipe. Le rapport résumé de la mini-enquête donnera aux membres de l'équipe une chance de recevoir un renforcement positif pour l'amélioration (et à apprendre ce qui ne s'est pas amélioré) après une période de temps relativement courte. La mini-enquête permettra également de valider l'importance de se tenir à ses engagements et du suivi régulier.

Étape Dix. Dans une réunion d'équipe demander à chaque membre de l'équipe de présenter les apprentissages clés des résultats de leur mini-enquête, et de demander d'autres suggestions dans un entretien tête-à-tête avec chaque membre de l'équipe.

Étape onze. Passer en revue les résultats résumés de l'équipe. Organiser une discussion sur la façon dont l'équipe (dans son ensemble) a changé en termes d'augmentation de son efficacité dans les deux comportements clés qui ont été sélectionnés pour tous les membres de l'équipe. Démontrer à l'équipe de la reconnaissance positive pour une efficacité accrue dans le travail d'équipe. Encourager les membres de l'équipe de rester concentré sur la démonstration des comportements qu'ils essaient d'améliorer.

Étape Douze. Demander à chaque membre de l'équipe de continuer de faire de brefs entretiens mensuels d'évaluation des progrès avec tous les autres membres d'équipe. Refaire la mini-enquête huit mois après le début du processus et à nouveau au bout d'un an.

Étape Treize. Mener une séance de synthèse avec l'équipe un an après le début du processus. Examiner les résultats de la mini-enquête finale, et de demander aux membres de l'équipe d'évaluer l'efficacité de l'équipe à l'endroit où nous sommes par rapport où nous avons besoin pour être en termes de travail en commun comme une équipe. Comparer ces notes avec les notes originales qui ont été calculées un an plus tôt. (Si les membres de l'équipe ont suivi le processus d'une manière raisonnablement disciplinée, l'efficacité de l'équipe se sera presque toujours améliorée de manière spectaculaire dans sa composante de travail en équipe.) Accorder à l'équipe une reconnaissance positive pour l'amélioration du travail en équipe, et demander à chaque membre de l'équipe de complimenter chacun de ses collègues (dans un court entretien en tête-à-tête) pour les améliorations dans le comportement qui se sont produites au cours des douze derniers mois.

Étape Quatorze. Demander aux membres de l'équipe s'ils pensent que plus de travail sur le renforcement de l'équipe est nécessaire dans les années à venir. Si l'équipe estime que plus de travail serait bénéfique, poursuivre le processus. Si l'équipe estime que plus de travail n'est pas nécessaire, célébrer la victoire et passer à autre chose!

Pourquoi ce processus fonctionne

Le processus décrit ci-dessus fonctionne, car il est très concentré, discipliné et inclut des commentaires de suivi, ne fait pas perdre de temps, et amène les participants à se concentrer sur l'auto-amélioration. La plupart des processus sollicitant un retour d'informations demandent aux répondants de remplir trop de points. Dans ces enquêtes la plupart des articles n'ont pas pour conséquence un changement de comportement et les participants sentent qu'ils perdent leur temps. Les participants n'ont presque jamais d'objections à remplir les quatre éléments des mini-enquêtes qui sont spécifiquement conçus pour s'adapter aux besoins uniques de chaque membre de l'équipe. Le processus fonctionne aussi parce qu'il fournit une rétroaction continue et de renforcement. La plupart des processus d'enquêtes fournissent aux participants des commentaires tous les 12-24 mois. Toute recherche sur le changement de comportement va montrer que la rétroaction et le renforcement des comportements nouveaux ont besoins de se produire beaucoup plus souvent que de manière annuelle ou bisannuelle.

Une dernière raison pour laquelle le processus fonctionne c'est parce qu'il encourage les participants à se concentrer sur l'auto-amélioration. Beaucoup de processus de construction

d'équipes dégènèrent parce les membres de l'équipe sont principalement axées sur la résolution de problèmes de quelqu'un d'autre. Ce processus fonctionne, car il encourage les membres de l'équipe de se concentrer principalement sur la résolution de leurs propres problèmes!

Terminons avec un défi à vous (le lecteur) en tant que chef d'équipe. Essayez-le ! Les risques de moindre performance sont très faibles. Le processus prend peu de temps et la première mini-enquête va rapidement montrer si des progrès sont réalisés. Les possibilités de performance plus grandes peuvent être très élevées. Comme travailler en équipe de façon efficace devient de plus en plus important, le peu de temps que vous investissez dans ce processus peut produire un grand retour pour votre équipe et un rendement encore plus grand pour votre organisation.

Marshall Goldsmith et Howard Morgan

Traduit par René de Murard

Ce chapitre est tiré du livre: Coaching pour le leadership: Comment les meilleurs coachs du monde aident les dirigeants à apprendre, Marshall Goldsmith, Laurence Lyon, Alyssa Freas, Robert Witherspoon, 2000, Jossey-Bass, San Francisco, pp 103-109, ISBN: 0787955175

French translation by :

René de Murard

rene@accélérateurdesucces.fr

[www. accélérateurdesucces.fr](http://www.accélérateurdesucces.fr)